

# **Yhtiöittämisen vaikutuksia Helsingin Sataman hankintaprosessiin**

Essi Saukkonen

Opinnäytetyö  
Liiketalouden koulutusohjelma  
2013



Liiketalouden koulutusohjelma

<b>Tekijä tai tekijät</b> Essi Saukkonen	<b>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi</b> 2009
<b>Raportin nimi</b> Yhtiöittämisen vaikutuksia Helsingin Sataman hankintaprosessiin	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 68 + 12
<b>Opettajat tai ohjaajat</b> Jukka Tikka	
<p>EU-komission mukaan suomalaiset kunnalliset liikelaitokset vääristävät yksityisten markkinoiden kilpailua, koska ne saavat kiellettyä valtiontukea muun muassa veroedusta. EU-säädösten vuoksi Suomi on valmistelemassa kuntalain muutosta, joka määrää, että yksityisillä markkinoilla toimivat kunnalliset liikelaitokset on yhtiötettävä. Tulevan lakimuutoksen mukaan Helsingin kaupungin on yhtiötettävä liikelaitoksistaan muun muassa Helsingin Satama. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa yhtiöittämisen vaikutuksia Helsingin Sataman hankintaprosessiin. Työ on tehty toimeksiantona Helsingin Satamalle. Työn tavoitteena on auttaa hankintatoimen parissa työskenteleviä Helsingin Sataman työntekijöitä valmistautumaan hankintaprosessin muutoksiin.</p> <p>Työn teoriaosa käsittelee hankintoja, julkisia hankintoja ja yhtiöittämistä perustuen kirjallisuus- ja Internet-lähteisiin. Empiirinen osa keskittyy yhtiöittämisen vaikutuksiin case-yrityksen hankintaprosessissa. Tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus. Tutkimusta varten tehtiin kolme teemahaastattelua: Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijaa haastateltiin Helsingin Sataman hankintaprosessin nykytilasta ja liikelaitoksen yhtiöittämisestä. Kemin Satama Oy:n ja HaminaKotka Satama Oy:n edustajia haastateltiin yhtiötetyn sataman hankintaprosessista. Lisäksi tutkittiin Helsingin Sataman sisäistä hankintaohjetta.</p> <p>Tutkimushaastattelujen perusteella hankintalaki määrittelee pääosin Helsingin Sataman hankintaprosessin. Tästä syystä johtuen on ratkaisevaa, noudattaako Helsingin Satama hankinnoissaan hankintalakia vai osakeyhtiölakia yhtiöittämisen jälkeen. Tutkimushaastattelujen mukaan sen on todennäköisesti noudatettava hankintalakia, jos se säilyy hankintayksikkönä. Tulevan satamaosakeyhtiön toiminnan luonne vaikuttaa puolestaan ratkaisevasti siihen, jääkö se hankintayksiköksi. Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan mukaan Helsingin Satamasta tehtyjen alustavien arvioiden perusteella se tulee säilymään hankintayksikkönä. Koska kuntalain muutos ei ole tullut voimaan ja Helsingin Sataman yhtiöittämisestä ei ole tehty lopullisia päätöksiä, vielä ei voi sanoa tarkasti, mitä vaikutuksia yhtiöittämisellä tulee olemaan. Yhtiöittämisen vaikutuksia tulee tutkia uudelleen, kun satamien yhtiöittämisestä on saatavilla enemmän tietoa.</p>	
<b>Asiasanat</b> Julkiset hankinnat, yhtiöittäminen, kunnalliset liikelaitokset, satamat	

Degree programme in Business

<b>Authors</b> Essi Saukkonen	<b>Group or year of entry</b> 2009
<b>The title of thesis</b> The effects of the incorporation on the procurement process of the Port of Helsinki	<b>Number of pages and appendices</b> 68 + 12
<b>Supervisor(s)</b> Jukka Tikka	
<p>According to the European Commission, Finnish municipal enterprises distort competition in private markets, because they receive illegal state aid, such as tax benefits. Because of the EU regulations, Finland is preparing a municipal law amendment, which imposes that Finland has to incorporate the municipal enterprises that operate in private markets. For example, the city of Helsinki has to incorporate its municipal enterprise the Port of Helsinki. This Bachelor's thesis examines the effects of incorporation on the procurement process of the Port of Helsinki. The thesis is commissioned by the Port of Helsinki. The purpose was to help the procurement employees of the Port of Helsinki to prepare themselves for the changes in the procurement process.</p> <p>The theory part deals with purchasing, public procurement and incorporation on the basis of literature and Internet sources. The empirical part focuses on the effects of incorporation on the procurement process of the case company. The study was based on qualitative methods. Three theme interviews were carried out: The procurement specialist of the Port of Helsinki was interviewed to find out the present state of the procurement process and the incorporation of the Port of Helsinki. The representatives of the Port of Kemi and HaminaKotka were interviewed to find out the procurement process of the incorporated ports. In addition, the internal procurement instructions of the Port of Helsinki were researched.</p> <p>The interviews showed that the procurement process of the Port of Helsinki is mainly defined by the public procurement legislation. Therefore it is crucial whether the Port of Helsinki should obey the public procurement legislation or Finnish companies act when it is purchasing after the incorporation. It probably has to obey the public procurement legislation, if it remains a procurement unit. The nature of business determines whether it has to remain a procurement unit. According to the procurement specialist of the Port of Helsinki, it is preliminarily estimated that it will remain a procurement unit. The effects of the incorporation cannot be defined accurately until the municipal law has changed and the final decision on the incorporation of the Port of Helsinki has been made. The effects of the incorporation should be examined thoroughly when there is more information available on the incorporation of ports.</p>	
<b>Key words</b> Public procurement, incorporation, municipal enterprise, ports	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite .....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	Helsingin Satama .....	4
2.1	Toiminta-ajatus .....	4
2.2	Organisaatio .....	5
2.3	Taloudellinen tilanne.....	6
3	Julkiset hankinnat .....	7
3.1	Hankintatoimi käsitteenä.....	7
3.2	Hankintatoimen tavoitteet ja tehtävät .....	9
3.3	Hankintakanavan ja toimittajien valinta .....	10
3.4	Julkiset hankinnat käsitteenä.....	11
3.5	Kynnysarvot.....	12
3.6	Kilpailuttaminen .....	13
3.7	Hankintamenettelyt.....	15
3.8	Hankintaprosessin kuvaus.....	18
3.9	Julkisten ja yksityisten hankintojen eroja.....	20
3.10	Erityisalojen hankintalaki .....	21
4	Yhtiöittäminen.....	24
4.1	Kunnallinen liikelaitos .....	24
4.2	Kunnallinen osakeyhtiö .....	25
4.3	Käsitteen määrittely.....	27
4.4	Esimerkkejä satamien yhtiöittämisestä .....	28
4.5	Yhtiöittämisen tavoitteet .....	29
5	Tutkimuksen teoreettinen viitekehys.....	32
6	Tutkimuksen toteuttaminen.....	35
6.1	Tutkimusmenetelmät ja niiden perustelut.....	35
6.2	Tutkimuksen toteutus .....	37
6.3	Aineiston analysointi.....	40
7	Tulokset.....	42

7.1	Hankintaorganisaatio .....	42
7.2	Hankintalaki ja kilpailuttaminen .....	43
7.3	Hankintaprosessit .....	44
7.3.1	Pienhankintojen hankintaprosessi .....	44
7.3.2	Kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi .....	45
7.3.3	EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi .....	47
7.4	Helsingin Sataman yhtiöittäminen .....	48
7.5	HaminaKotka Satama Oy ja Kemin Satama Oy .....	49
7.6	Tulosten tarkastelu .....	49
7.7	Tutkimuksen luotettavuus .....	53
7.8	Eettiset näkökohdat .....	55
7.9	Suosituksat ja jatkotutkimusehdotukset .....	56
7.10	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	57
	Lähteet .....	59
	Liitteet .....	69
	Liite 1. Haastattelukysymykset Helsingin Satamalle .....	69
	Liite 2. Haastattelukysymykset HaminaKotka Satamaan ja Kemin Satamaan .....	74
	Liite 3. Pienhankinnan hankintaprosessi .....	76
	Liite 4. Kansallisen kynnysarvon ylittävän hankinnan hankintaprosessi .....	77
	Liite 5. EU-kynnysarvon ylittävän hankinnan hankintaprosessi .....	79

# 1 Johdanto

EU:n komission mukaan kunnalliset liikelaitokset vääristävät kilpailua yksityisillä markkinoilla, koska ne saavat kiellettyä valtiontukea muun muassa konkurssisuojusta ja veroeduista. EU:n vaatimusten vuoksi Suomessa ollaan valmistelemassa kuntalain muutosta, jonka mukaan yksityisillä markkinoilla toimivat kunnalliset liikelaitokset tulisi yhtiöittää. (Taloussanomat 2011.) Yhtiöittämisessä kunnallinen hallintomalli muutetaan yksityisellä sektorilla käytettävään hallintomalliin (Puttonen 2002, 24). Helsingin kaupungin liikelaitoksista pakkoyhtiöittämistä koskeva laki tulee koskemaan Helsingin Energiaa, Helsingin Satamaa ja Palmiaa (Laitinen 2012).

Suomen pääsataman Helsingin Sataman yhtiöittämistä ollaan parhaillaan valmistelemassa (Helsingin Satama a; Helsingin Satama c). Yhtiöittämisen tarkkaa ajankohtaa ei ole kuitenkaan vielä päätetty. Helsingin Satama on Helsingin kaupungin liikelaitos. (Helsingin Satama c.) Se tarjoaa ulkomaankauppaa harjoittaville yrityksille yksikköliikenteen palveluja, joista sen erikoisalana ovat suuryksikköliikenteen palvelut (Helsingin Satama a). Helsingin Satama huolehtii sataman puitteista ja sen yhteistyökumppanit puolestaan vastaavat erilaisista tavarankäsittelypalveluista (Helsingin Satama c; Helsingin Satama d). Helsingissä on myös Suomen vilkkain matkustajaliikennesatama (Helsingin Satama a).

Helsingin Sataman tulee noudattaa hankinnoissaan julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä (Helsingin Satama-liikelaitoksen johtokunta 2012, 2). Kun tavaroita tai palveluja ostetaan julkisilla varoilla, on kyse julkisista hankinnoista. Julkisia hankintoja tekeviä tahoja kutsutaan hankintayksiköiksi, joita voivat olla valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset ja kirkon viranomaiset. (Pekkala & Pohjonen 2010, 21.) Julkisten hankintojen tekeminen on säädelty laissa tarkasti (Suomen Yrittäjät 2012).

## 1.1 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoite

Tämä opinnäytetyö on tehty toimeksiantona Helsingin Satamalle. Opinnäytetyötä varten tehdyn tutkimuksen tarkoituksena on kartoittaa tulevan yhtiöittämisen vaikutuksia

Helsingin Sataman hankintaprosessiin. Toisin sanoen tässä tutkimuksessa kartoitetaan hankintaprosessin muutoksia, jotka aiheutuvat julkisella sektorilla toimivan kunnallisen liikelaitoksen yhtiöittämisestä yksityisellä sektorilla toimivaksi osakeyhtiöksi. Tässä tutkimuksessa keskitytään ainoastaan Helsingin Sataman hankintaprosessiin, joten yhtiöittämisen vaikutuksia Helsingin Sataman muihin toimintoihin ei tulla käsittelemään.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on auttaa Helsingin Sataman työntekijöitä valmistautumaan etukäteen yhtiöittämisen tuomiin hankintaprosessin muutoksiin. Tutkimustuloksista on hyötyä etenkin hankintatoimen parissa työskenteleville Helsingin Sataman työntekijöille. Vaikka tutkimuksen kohteeksi on valittu ainoastaan Helsingin Sataman hankintaprosessi, tutkimuksen tavoitteena on myös, että sen tuloksia voitaisiin hyödyntää muissa yhtiöittämistä valmistelemissä kunnallisissa satamissa.

Tämän tutkimuksen pääongelma on, mitä vaikutuksia tuleva yhtiöittäminen aiheuttaa Helsingin Sataman hankintaprosessiin. Tutkimukselle on muodostettu myös alaongelmat, joihin vastaaminen mahdollistaa tutkimuksen pääongelmaan vastaamisen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 124). Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Millainen on Helsingin Sataman hankintatoimen nykytila?
- Miten hankintatoimi järjestetään yhtiötetyssä satamassa?

Tutkimuksen ensimmäisen apuongelman tarkoituksena on selvittää, miten hankintatoimi on järjestetty kunnallisena liikelaitoksena toimivassa Helsingin Satamassa. Tavoitteena on selvittää, millainen hankintaprosessi Helsingin Satama -liikelaitoksella on. Toisen apuongelman tarkoituksena on selvittää, miten hankintatoimi voidaan järjestää osakeyhtiönä toimivassa kunnallisessa satamassa.

Tämä tutkimus on tapaustutkimus, jonka kohteena on Helsingin Sataman hankintaprosessi. Tutkimuksessa on käytetty kvalitatiivisia aineistonkeruumenetelmiä: teemahaastatteluja ja dokumenttien tutkimista. Tutkimusaineistoa on analysoitu teemoittelemalla.

## 1.2 Opinnäytetyön rakenne

Työn toisessa luvussa esitellään lyhyesti toimeksiantajayritys Helsingin Satama ja sen toiminta. Kolmannessa luvussa käsitellään aluksi hankintatoimea yleisellä tasolla, jonka jälkeen määritellään, mitä julkiset hankinnat ovat ja miten niitä tehdään. Neljännessä luvussa käsitellään sitä, miten kunnallinen liikelaitos ja osakeyhtiö eroavat toisistaan sekä, mitä yhtiöittäminen käytännössä tarkoittaa. Työn empiirinen osio alkaa luvusta viisi, jossa esitellään ensin, mitä tutkimuksessa on tarkoitus tutkia ja mitkä ovat sen tavoitteet. Tämän jälkeen perustellaan tutkimusmenetelmät sekä kuvaillaan, miten tutkimus toteutettiin ja mitä analyysimenetelmiä käytettiin. Kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksesta saadut tulokset. Seitsemännessä luvussa saaduista tutkimustuloksista on muodostettu johtopäätöksiä, joiden pohjalta on kehitetty jatkotutkimusehdotuksia. Työn lopuksi on pohdittu tutkimuksen eettisyyttä ja luotettavuutta sekä arvioitu opinnäytetyöprosessin etenemistä ja mitä koko prosessista on opittu.



## 2 Helsingin Satama

### 2.1 Toiminta-ajatus

Suomen pääsatama Helsingin satama tarjoaa ulkomaankauppaa harjoittaville yrityksille yksikköliikenteen palveluja. Helsingin satama on erikoistunut suuryksikköliikenteeseen ja sen kautta kulkeva tavaraliikenne koostuu suurimmaksi osin Suomen ulkomaankaupan tuonnista ja viennistä. Valtaosan tuontitavaroista muodostavat kestokulutushyödykkeet ja elintarvikkeet sekä teollisuuden raaka-aineet ja puolivalmisteet. Valtaosa vientitavaroista puolestaan koostuu metsä- ja metalliteollisuustuotteista sekä elintarvikke-, tekstiili- ja lasiteollisuuden tuotteista. Tavarankuljettamiseen käytetään lähinnä kontteja, rekkoja, perävaunuja ja muita samantapaisia yksiköitä. Helsingin sataman kautta kulkeva tavaraliikenne on kokonaisarvoltaan noin 1/3 Suomen koko ulkomaankaupan arvosta ja 2/5 Suomen meritse kuljetetun ulkomaankaupan arvosta. (Helsingin Satama a.)

Helsingin satama koostuu Vuosaaren satamasta, Länsisatamasta, Eteläsatamasta ja Katajanokasta (Helsingin Satama d). Vuosaaren satama on tarkoitettu kontti- ja roroliikennealuksille, kun taas puolestaan Eteläsatama ja Länsisatama matkustajalaivoilla kulkevalle roroliikenteelle (Helsingin Satama a). Helsingin Sataman pääkonttori sijaitsee Satamatalossa Eteläsatamassa.

Helsingin Satama huolehtii satama-alueen puitteista. Se hallinnoi ja kehittää tavaraliikenteen käsittelyyn tarkoitettuja satama-alueita ja niihin kuuluvia yritysalueita. Lisäksi satamalaitoksen tehtäviin kuuluu vastata sataman teknisten järjestelmien ja alueen liikennejärjestelyjen toimivuudesta. (Helsingin Satama d.) Helsingin Sataman yhteistyökumppanit, kuten esimerkiksi alueella toimivat satamaoperaattorit, varustamot ja muut logistiikkayritykset, vastaavat puolestaan erilaisista tavarankäsittelypalveluista (Helsingin Satama c; Helsingin Satama d).

Yksi Helsingin sataman vahvuuksista on tavaraa kuljettavien alusten laaja linjaliikenneverkosto. Tavaraliikennettä voidaan kuljettaa linjaliikennedyhteyksiä pitkin useisiin Itämeren, Pohjanmeren sekä Atlantin satamiin. Helsingin satamasta lähtee joka viikko

yhteensä noin 130 linjaliikennealusta. Helsingin sataman kautta kulkee eniten matkustajaliikennettä verrattuna muihin Suomen satamiin: Helsingin satamasta on matkustajalaivayhteydet useaan Itämeren kaupunkiin. (Helsingin Satama a.)

## **2.2 Organisaatio**

Helsingin Satama on yksi Helsingin kaupungin liikelaitoksista (Helsingin Satama c). Kaupunginvaltuusto valitsee Helsingin Satamalle johtokunnan, joka valvoo, että Helsingin Satama toimii vahvistetun talousarvion mukaisesti (Helsingin Satama c; Helsingin Satama e). Kaupunginhallitus ja kaupunginvaltuusto toimivat johtokunnan ylempinä päätöksentekueliminä (Helsingin Satama c). Johtokunnan lisäksi ne asettavat tavoitteita Helsingin Satamalle sekä seuraavat asetettujen tavoitteiden toteutumista (Helsingin Satama e).

Helsingin Sataman matriisiorganisaatio koostuu kahdesta eri liiketoimintayksiköstä: Vuosaaren satamasta ja matkustajasatamista. Vuosaaren satamaa johtaa Jukka Kallio ja matkustajasatamia Kari Noroviita. Helsingin Sataman satamajohtajana toimii Kimmo Mäki. Hallinto ja talous, tekniset palvelut sekä markkinointi ja viestintä ovat liiketoimintayksiköiden tukitoimintoja. Hallinto ja talous -osastoa johtaa Tauno Sieranoja, tekniset palvelut -osastoa Aarno Ahti sekä markkinointi ja viestintä -osastoa Kimmo Mäki. (Helsingin Satama b.) (Kuvio 1.) Vuoden 2011 lopussa Helsingin Satamassa työskenteli 187 henkilöä (Helsingin Satama 2011, 25).



Kuvio 1. Helsingin Sataman organisaatio (Helsingin Satama b)

### 2.3 Taloudellinen tilanne

Helsingin Sataman johtokunnan tehtävänä on valvoa, että vahvistettu talousarvio toteutuu (Helsingin Satama e). Satamalaitos saa tuloja etupäässä tavara-, matkustaja- ja alusmaksuista sekä erilaisista palvelumaksuista (Helsingin Satama c). Vuonna 2011 Helsingin Sataman liikevaihto oli 86,5 miljoonaa euroa, joka oli 0,2 miljoonaa euroa pienempi kuin vuonna 2010. Tilikauden tulos oli kuitenkin 21,1 miljoonaa euroa ylijäämäinen ja se riitti kattamaan toiminnan ja investointien rahoituksen. Helsingin Satamassa tehtiin vuonna 2011 yhteensä 13,9 miljoonan euron edestä investointeja. Tilikauden lopussa Helsingin Sataman omavaraisuusaste oli 62,5 %. Liikelaitoksen rahavarat olivat tilinpäätöshetkellä 54,8 miljoonaa euroa ja ne lisääntyivät 11,4 miljoonaa euroa vuoteen 2010 verrattuna. Vuonna 2011 Helsingin Satama ylitti lisäksi budjetoidut tulostavoitteensa. Satamalaitoksen kannattavuutta voidaankin pitää kokonaisuudessaan vähintään tyydyttävän veroisena. (Helsingin Satama 2011, 29.)

### 3 Julkiset hankinnat

#### 3.1 Hankintatoimi käsitteenä

Hankintatoimella hallitaan organisaation ulkoisia resursseja. Päämääränä on turvata kaikki tavarat, palvelut, osaaminen ja tietämys, joita tarvitaan yrityksen perus- ja tukitoimintojen pyörittämiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen. (Van Weele 2010, 408.) Ostotoiminta käsittää pelkästään operatiivisen ostotoiminnan. Hankintatoimi puolestaan sisältää ostotoiminnan lisäksi kuljetukset, varastoinnin ja tavaroiden vastaanoton. (Lambert & Stock 1993, teoksessa Hokkanen, Karhunen & Luukkainen 2011, 69.) Ostotoiminnan tarpeet on etukäteen valmiiksi määriteltävä, kun taas hankintaprosessi alkaa ostotarpeiden määrittelyllä. Hankintatoimeen sisältyy myös toimittajien ja toimittajamarkkinoiden hallinta. (Iloranta & Pajunen-Muhonen 2008, 59.)

Hankinnat voidaan luokitella ostajan mukaan yksityisen ihmisen, yrityksen ja julkisen organisaation tekemiin hankintoihin. Yksityisen ihmisen hankintoja ohjaavat tarpeet ja mielihalut. Yritykset ja julkiset organisaatiot hankkivat puolestaan rationaaliseen tarpeeseen. Niiden hankintoja ohjaa pääasiassa taloudellinen tehokkuus. (Koskinen, Lankinen, Sakki, Kivistö & Vepsäläinen 1995, 34–35.)

Yrityksissä ja organisaatioissa tehtävät hankinnat voidaan jaotella neljään eri luokkaan: investointihankinnat, tuotantotarvikkeiden hankinnat, hankinnat omaan käyttöön ja alihankinta. Koneiden, laitteiden ja kiinteistöjen hankinta sekä niihin liittyvät hankinnat ovat investointihankintoja, jotka ovat tavallisesti arvoltaan ja fyysisiltä mitoiltaan suuria. (Hokkanen ym. 2011, 71; Koskinen ym. 1995, 41). Tuotantotarvikehankinnat ovat kaikkien jalostuksessa tarvittavien materiaalien hankintoja. Toimistotarvikkeiden ja -kalusteiden hankinta muodostavat pääasiassa yrityksen omaan käyttöön tehtävät hankinnat. (Hokkanen ym. 2011, 71.) Alihankinnassa yritys hankkii tietyt tuotteen osat tai työvaiheet joltain toiselta yritykseltä eli alihankkijalta (Opetushallitus).

Organisaation ja sen toimintaympäristön tilanne vaikuttavat siihen, millainen hankintaorganisaatio sopii sille parhaiten (ProHankinta-työryhmä b). Hankintatoimi voidaan keskittää yhdelle hankintaosastolle tai hajauttaa, jolloin yrityksen eri osastot ja yksiköt

huolehtivat omista hankinnoistaan. Useimmissa yrityksissä hankintatoimi on järjestetty keskitetyn ja hajautetun mallin välimuotona. (Haapanen, Vepsäläinen & Lindeman 2005, 223.)

Keskittäminen pitää organisaation rakenteen selkeänä, mikä edesauttaa hankintojen johdettavuutta. Keskittäminen mahdollistaa hankintatoimen seuraamisen ja muutoksiin reagoimisen keskitetysti. Kun yrityksen eri osastojen ja yksiköiden hankintatarpeet yhdistetään, voidaan tehdä suurempia hankintoja kerralla. Suuremmat hankintamäärät puolestaan takaavat paremman neuvotteluaseman toimittajiin nähden. Keskittäminen mahdollistaa myös yhtenäisten toimintakäytäntöjen käyttämisen yrityksen eri yksiköissä sekä hankintahenkilöstön erikoistumisen tiettyihin hankinnan osa-alueisiin. (ProHankinta-työryhmä b.)

Hajautettu hankintamalli sopii yritykselle, jos sen erilliset toimintayksiköt sijaitsevat kaukana toisistaan ja niiden hankintatarpeet eroavat toisistaan. Erillisten toimintayksiköiden tulee kuitenkin olla tarpeeksi suuria, jotta ne voivat hyödyntää yksinään riittävän hankintamäärän ja neuvotteluvoiman. Hajautetun mallin suurin etu on, että se mahdollistaa paikallisten toimijoiden hyödyntämisen. (ProHankinta-työryhmä b.)

Hankintojen keskittämisellä voidaan vaikuttaa julkisorganisaatioiden hankintakustannuksiin. Yhteishankintojen kustannusvaikutus -tutkimuksen mukaan keskittämällä valtion hankintojen kilpailuttamisen ja uudistamalla valtion yhteishankintayksikkö Hansel Oy:n toimintaa valtiolle kertyi vuotuiset 95 miljoonan euron hinta- ja tuottavuussäästöt. Valtionvarainministeriön ja Helsingin kauppakorkeakoulun tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa, millaisia tuloksia ja mahdollisia hyötyjä hankintatoimen toimintatavan muuttaminen tuo. Hankintatoimen toimintatapaa uudistettiin keskittämällä hankintojen kilpailutus, karsimalla päällekkäisten hankintojen tekoa, parantamalla hankintojen laatua kokoamalla asiantuntemusta ja uudistamalla Hansel Oy:n toiminta voittoa tavoittelemattomaksi julkisen hankinnan asiantuntijayhtiöksi. (Valtionvarainministeriö 2008.)

Tutkimuksen mukaan julkisten hankintojen tekeminen vie paljon aikaa ja vaatii asiantuntemusta, mistä johtuen hankintojen kilpailuttamisen keskittämisellä on suora vaikutus kustannuksiin. Mitä enemmän virastot käyttävät keskitettyä hankintaa ja mitä vä-

hemmän ne tekevät omia kilpailutuksiaan, sitä pienemmät ovat niiden kilpailutuskustannukset. Keskitetyt hankinnat mahdollistavat myös sen, että hankintoja tekevät työntekijät voivat keskittyä enemmän ydintoiminnan tehtäviin ja erityishankintoihin. Keskitetyillä hankinnoilla valtion olisi mahdollista säästää vuodessa 235 miljoonaa euroa. (Valtionvarainministeriö 2008.)

### **3.2 Hankintatoimen tavoitteet ja tehtävät**

Hankintatoimen tavoitteena on valita yrityksen kannalta parhaimmat mahdolliset toimittajat, tarkkailla toimittajamarkkinoiden mahdollisuuksia ja neuvotella tehokkaasti toimittajien kanssa. Toimittajamarkkinoiden hallinnan lisäksi hankintatoimen tavoitteena on tukea uusien tuotteiden kehittämistä, turvata kustannusrakennetta sekä varmistaa tuotteiden ja palveluiden laatutaso. (ProHankinta-työryhmä a.) Hankintatoimen osaamisella on paljon merkitystä myös yrityksen talouden kannalta. Lappeenrannan teknillisen yliopiston tutkimusryhmän tekemän tutkimuksen mukaan hankintatoimen osaaminen kasvattaa yrityksen kilpailukykyä, tehostaa yrityksen toimintaa ja vaikuttaa yrityksen taloudelliseen menestykseen. Kyselytutkimukseen vastanneiden suomalaisten yritysten mukaan hankintatoimi luo säästöjä kustannuksiin ja kasvattaa myyntikatetta sekä hallitsee toimitusketjun tuomia riskejä. Tutkimuksen mukaan hankintatoimen merkitystä ei vielä kuitenkaan tiedosteta kunnolla kaikissa yrityksissä. Yritysjohdossa ei arvosteta hankintatoimea muiden strategisten toimintojen lailla. Yritysjohdon panos hankintastrategian suunnittelussa on myös usein hyvin pieni. (LUT 2011.)

Hankintatoimen perustehtävänä on hankintojen organisointi (ProHankinta-työryhmä a). Toimittajiin liittyviä tehtäviä ovat puolestaan markkinoiden seuraaminen, toimittajien etsiminen ja valitseminen sekä organisaation ja toimittajien välisten yhteistyösuhteiden kehittäminen. Hankintatoimen tehtäviin kuuluu myös ostamiseen liittyviä käytännön tehtäviä, kuten hinnoista ja muista toimituksiin liittyvistä ehdoista neuvotteleminen, ostosopimusten tekeminen, ostobudjetin suunnittelu ja seuranta, tilaukset ja kotiinkutsut sekä toimitusten valvonta. (Haapanen ym. 2005, 227; ProHankinta-työryhmä a.) Hankintatoimeen kuuluu myös varastonhallintaan liittyviä tehtäviä, kuten esimerkiksi ostonimikkeiden, varastotasojen ja toimittajatietojen ylläpitäminen, sekä varastotasosta, varastointipolitiikasta ja tavaran saatavuudesta vastaaminen. Lisäksi hankinta-

toimeen kuuluu yhteistyön tekeminen yrityksen eri osastojen kanssa ja osallistuminen tuotteiden ja tuotannon kehittämiseen. (ProHankinta-työryhmä a.)

### **3.3 Hankintakanavan ja toimittajien valinta**

Yrityksen hankintatapaa valittaessa tulee ottaa huomioon, mitä toimittajia ja hankintakanavia on mahdollista käyttää sekä, mitä tuotteita ja palveluita ollaan hankkimassa (Haapanen ym. 2005, 227). Valittaessa sopivaa hankintakanavaa tulee puolestaan ottaa huomioon hankinnan kesto, arvo, laatu, luotettavuus ja helppous sekä toimittajat. Yritykset voivat hankkia tarvikkeensa loppujakelijoilta, tukkureilta tai suoraan alkuperäiseltä tavarantoimittajalta ja valmistajalta. (Haapanen ym. 2005, 235–236.)

Hankintatoimi luo yhteyden organisaation ja toimittajien välille (ProHankinta-työryhmä a). Edullisimman hinnan lisäksi on järkevää ottaa huomioon toimittajan pitkän tähtäimen kehityssuunta. Toimittajamarkkinoiden ja niiden tuomien mahdollisuuksien jatkuva arviointi on myös tärkeää. Valinnan perustana on oltava yrityksen omat tarpeet ja vaatimukset. Lupaavat toimittajat tulee arvioida yksityiskohtaisesti. Valintaperusteina voidaan käyttää muun muassa toimittajan kokoa, kokemusta, mainetta ja verkostoja. (Haapanen ym. 2005, 228–230.)

Suurikokoisten toimittajien vahvuutena on, että niillä on enemmän voimavaroja yhteiseen kehittämiseen. Koska ne pystyvät valmistamaan suurempia määriä kerralla, niillä on usein pieniä toimittajia kilpailukykyisemmät hinnat. Pienten toimittajien vahvuus on puolestaan niiden innostunut asenne läheiseen yhteistyöhön ja kehittämiseen. Innostuneisuus näkyy etenkin silloin, kun kyseessä on iso asiakas. (Haapanen ym. 2005, 230–231.)

Usean eri toimittajan käyttämisellä halutaan parantaa hankintojen hallittavuutta ja varmistaa, että yrityksen tuotteita ja palveluita on aina saatavissa asiakkaiden tarpeiden mukaisesti. Yrityksen on myös helpompi ylläpitää toimittajamarkkinatuntemustaan, kun se on jo valmiiksi perillä usean toimittajan kehityksestä ja kilpailutilanteesta. Isolla toimittajamäärällä on kuitenkin haittapuolensa. Se vaatii yritykseltä runsaasti resursseja.

Lisäksi toimittajien valvonta ja seuranta voi olla työlästä. (Haapanen ym. 2005, 228–229.)

Pieni toimittajamäärä vaatii vähemmän resursseja, koska yrityksen on helpompi hallita ja ohjata pienempää toimittajakantaa. Sen käyttö myös tuottaa vähemmän laskuja ja erilaisia sopimuksia. Yhtenä merkittävänä etuna voidaan lisäksi pitää sitä, että suurella yrityksellä on pieneen toimittajamäärään nähden hyvä neuvotteluvoima. Toimittajien vähäisen määrän haittapuolena on kuitenkin se, että se kasvattaa hankintojen epäonnistumisen riskiä ja yritys saattaa tulla liian riippuvaiseksi jostain tietyistä toimittajasta. (Haapanen ym. 2005, 229.)

### **3.4 Julkiset hankinnat käsitteenä**

Pekkalan ja Pohjosen (2010, 21) mukaan ”Julkisilla hankinnoilla tarkoitetaan tavaroiden ja palvelujen ostamista sekä rakennusurakoiden teettämistä julkisilla varoilla”. Tarkeemmin määriteltynä on kyse julkisesta hankinnasta, kun hankinnasta tehdään kirjallinen hankintasopimus, johon merkitään ostajaksi hankintayksikkö ja myyjäksi yritys tai muu toimittaja. Osapuolten lisäksi hankintasopimuksessa tulee sopia tavaroiden hankinnasta, palvelun suorittamisesta tai urakan teettämisestä taloudellista vastiketta vastaan. (Pekkala & Pohjonen 2010, 21.)

Julkisia ostajia kutsutaan hankintayksiköiksi. Julkisia ostajia voivat olla valtion ja kuntien viranomaiset, kuntayhtymät, kuntien liikelaitokset, julkisoikeudelliset laitokset ja kirkon viranomaiset. Julkisoikeudellisia laitoksia ovat esimerkiksi kuntien omistamat osakeyhtiöt, jos niillä on yleisen edun mukaisia tehtäviä ja niiden pääasiallinen toiminnan päämäärä ei ole tuottaa voittoa omistajille. Kunnallisia osakeyhtiöiden toimintaa valvotaan yleensä viranomaisten toimesta tai ne ovat viranomaisten rahoittamia. Julkiseksi ostajiksi voidaan määrittää tietyin ehdoin myös julkista tukea saavat tai erityisoikeudella toimivat yksityiset yritykset. (Pekkala & Pohjonen 2010, 21.) Yksityisen yrityksen tekemä hankinta lasketaan julkiseksi hankinnaksi, jos yritys saa julkista tukea hankinnan tekemiseen yli puolet hankinnan arvosta (Suomen Yrittäjät 2012).



Suomen laki säätelee hankintayksiköiden tekemiä julkisia hankintoja. Suomalaisten hankintayksiköiden tulee kansallisen lainsäädännön lisäksi myös noudattaa EU:n direktiivejä ja Maailman kauppajärjestön julkisia hankintoja koskevaa GPA-sopimusta. (TEM 2012a.) Pääsääntöisesti kilpailutusvelvoite koskee kaikkia julkisia hankintoja. Kilpailutusvelvoite ei kuitenkaan koske hankintalaissa erikseen lueteltuja hankintoja, joiden kilpailuttaminen ei synnyttäisi parasta ratkaisua hankinnan luonteen vuoksi. (Suomen Yrittäjät 2012.)

### **3.5 Kynnysarvot**

Hankinnalle on laskettava ennakoitu arvo, ennen kuin siitä laaditaan hankintailmoitusta. Ennakoidun arvon perusteella tiedetään, tuleeko hankintaan soveltaa hankintalakia ja millainen hankintailmoitus hankinnasta on laadittava. (Lammi, Hankintakeskuksen työryhmä & Vepsäläinen 2012, 10.) Suomen hankintalaissa on erikseen määritelty kansalliset kynnysarvot julkisten hankintojen kilpailuttamiselle (Suomen Yrittäjät 2012). Jos julkisen hankinnan ennakoitu arvo ylittää kynnysarvon, se tulee kilpailuttaa. (Lammi ym. 2012, 10). Kansallisen kynnysarvo on 1.1.2012 lähtien tavara- ja palveluhankinnoissa on 30 000 €, urakoissa 150 000 €, terveydenhoito- ja sosiaalipalveluissa 100 000 € sekä suunnittelukilpailuissa 30 000 € (Lammi ym. 2012, 10). Kansallisen kynnysarvon ylittävistä hankinnasta on tehtävä aina kansallinen hankintailmoitus HILMA-palvelun Internet-sivuille (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012b; Suomen Yrittäjät 2012).

Jos julkisilla varoilla tehty hankinta ylittää EU-kynnysarvon, tulee noudattaa EY-direktiiveistä johtuvia yksityiskohtaisempia menettelyjä (Pekkala & Pohjonen 2010, 21). Kaikki EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta tulee ilmoittaa ja kilpailuttaa EU:n laajuisesti (Suomen Yrittäjät 2007, 7). Niistä tulee tehdä EU-hankintailmoitus HILMA-palvelun Internet-sivuille, josta hankintailmoitukset lähetetään automaattisesti Euroopan Unionin julkaisutoimistoon (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012d; Suomen Yrittäjät 2012). EU-kynnysarvot ovat 1.1.2012 lähtien tavara- ja palveluhankinnoissa sekä suunnittelukilpailuissa valtion keskushallintoviranomaisille 130 000 € ja muille hankintaviranomaisille 200 000 €. Urakoissa EU-kynnysarvo on kummallekin viranomaiselle 5 000 000 €. Erityisalojen EU-kynnysarvo

on tavara- ja palveluhankinnoissa sekä suunnittelukilpailuissa 400 000 € ja urakoissa 5 000 000 €. (TEM 2011.)

Vuonna 2011 kansallisia hankintailmoituksia julkaistiin Suomessa noin 11 500 kappaletta ja niiden ennakoitu arvo oli yhteensä 5,8 miljardia euroa. EU-hankintailmoituksia julkaistiin noin 3 300 kappaletta ja niiden ennakoitu arvo oli yhteensä 4,1 miljardia euroa. Jälki-ilmoitustietojen mukaan EU-kynnysarvot ylittäviä julkisia hankintoja tehtiin 6,2 miljardin euron arvosta. EU-jälki-ilmoituksia julkaistiin noin 2 600 kappaletta. Erityisalojen EU-hankintailmoituksia julkaistiin noin 300 kappaletta. Jälki-ilmoitustietojen mukaan EU-kynnysarvot ylittäviä erityisalojen julkisia hankintoja tehtiin 1,2 miljardin euron arvosta. Erityisalojen EU-jälki-ilmoituksia julkaistiin 216 kappaletta. Suoranhankintailmoituksia julkaistiin 222 kappaletta ja niiden arvo oli 220 miljoonaa euroa. (TEM 2012b.)

### **3.6 Kilpailuttaminen**

Julkiset hankinnat kilpailutetaan, koska julkisia verovaroja halutaan käyttää niin tehokkaasti kuin on mahdollista. Toisin sanoen julkisilla verovaroilla pyritään tekemään hinta-laatusuhteeltaan mahdollisimman edullisia hankintoja. Kilpailuttamisella halutaan estää myös korruptiota ja harmaata taloutta. (Pekkala & Pohjonen 2010, 22.)

Kilpailuttaminen on toteutettava hankintalain vaatimalla tavalla ja sen tulee olla tasapuolista, syrjimätöntä ja avointa koko kilpailuttamisprosessin ajan. Kaikki kansallisen kynnysarvon ylittävät julkiset hankinnat tulee kilpailuttaa. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Kansallisten kynnysarvon alle jääviä hankintoja eli toisin sanoen pienhankintoja ei tarvitse kilpailuttaa, mutta niiden kohdalla on myös noudatettava kilpailuttamisen perusperiaatteita (Lähde & Hannonen 2012, 35). Kun julkisista hankinnoista tiedotetaan avoimesti, mahdollisimman monella toimittajalla on tasapuolinen mahdollisuus osallistua tarjouskilpailuun (Pekkala & Pohjonen 2010, 22). Jokaista tarjoajaa on kohdeltava tasapuolisesti koko kilpailuttamisprosessin ajan. Tarjouspyyntö tulee julkaista siten, että kaikki tarjoajat saavat siitä tiedon samanaikaisesti. Tarjoajien syrjintä on myös kiellettyä. Esimerkiksi paikallista tai aiemmin käytettyä toimittajaa ei saa suosia. (Suomen Yrittäjät

2012.) Tarjouspyyntö tulee laatia siten, että se ei aseta toimittajia epätasa-arvoiseen asemaan (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012a).

Hankintayksikkö voi halutessaan julkaista ennen hankintailmoituksen tekoa ennakkoilmoituksen, jolla se antaa etukäteen tietoa yrityksille tulevasta EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnastaan ja hankinnan alkamisajankohdasta (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012i). Ennakkoilmoituksella voidaan lyhentää hankintalaissa asetettuja vähimmäismääraikoja esimerkiksi tarjouksen jättämisen suhteen (Lammi ym. 2012, 41). Varsinaisesti julkisen hankinnan kilpailuttaminen alkaa hankintayksikön hankintailmoituksella, jolla se tiedottaa hankintalain vaatimalla tavalla julkisesti tulevasta tavarasta, palvelun tai urakan hankinnasta (Pekkala & Pohjonen 2010, 21). Kaikista kilpailutettavista julkisista hankinnoista tulee tehdä hankintailmoitus HILMA-palvelun Internet-sivuilla (Suomen Yrittäjät 2012). EU-kynnysarvot ylittävissä hankinnoissa hankintailmoitukset lähetetään ilmoituspalvelusta eteenpäin Euroopan Unionin julkaisutoimistolle, joka julkaisee ne TED-tietokannassa Euroopan laajuisesti. Vaihtoehtoisesti hankintayksikkö voi täyttää ilmoituksen hankinnasta Euroopan Unionin julkaisutoimiston Internet-sivuilla. (Lähde & Hannonen 2012, 16.)

Tulevasta hankinnasta tehtävän julkisen ilmoituksen lisäksi tulee laatia myös sitä tarkentava tarjouspyyntö, jossa määritellään hankinnan kohde ja millä perusteella tarjouksia vertaillaan. Hankintayksikön on tiedotettava etukäteen, millaiset yritykset hyväksytään tarjouskilpailuun mukaan ja mitkä ovat tarjousten valintakriteerit. (Pekkala & Pohjonen 2010, 21–22.) Tarjouksen valintakriteereinä voivat olla kokonaistaloudellinen edullisuus tai halvin hinta. Jos valintakriteereitä ei ilmoiteta erikseen tarjouspyynnössä, on valittava halvimman hinnan sisältävä tarjous. (Suomen Yrittäjät 2012.) Vain etukäteen ilmoitettuja valintakriteereitä on sallittua käyttää ja tarjoajalla on oikeus valittaa hankintamenetystä, mikäli siinä on toimittu erheellisesti (Pekkala & Pohjonen 2010, 22).

Kun hankinnalle on valittu toimittaja, tehty valintapäätös perusteluineen tiedotetaan kaikille tarjoajille. Valintapäätökseen tulee liittää toimittajavalinnassa käytettyjen valintakriteerien vertailu sekä muutoksenhakuilmoitus, jossa tulee kertoa, miten päätökseen voi hakea muutosta, jos tarjoaja on päätökseen tyytymätön. Muutosta on mahdollista hakea joko markkinaoikeudelta kirjallisella valituksella tai hankintayksiköltä oikaisuvaa-

timuksella, joka voidaan tehdä myös kynnysarvon alle jäävästä päätöksestä. Markkina-oikeuden päätökseen tyytymätön osapuoli voi valittaa päätöksestä edelleen Korkeimpaan hallinto-oikeuteen. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Hankintasopimus tehdään tarjouskilpailun voittaneen tarjoajan kanssa niiden tietojen mukaisesti, mitä hankintayksikkö on tarjouspyynnössään ja tarjoaja tarjouksessaan antanut. Hankintasopimus on myös mahdollista tehdä tarvittaessa purkautuvin ehdoin, jos toimittajavalinnasta on valitettu. Jos hankinta ylittää EU-kynnysarvot, sopimusta ei kuitenkaan voida tehdä, ennen kuin 21 päivää on kulunut valintapäätöksestä tiedottamisesta. (Suomen Yrittäjät 2012.)

EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta tulee tehdä jälki-ilmoitus sähköisesti HILMA-palvelussa. Jälki-ilmoitus on tehtävä myös siinä tapauksessa, jos hankinta päätetään keskeyttää. Ilmoitus on tehtävä 48 päivän sisällä hankintasopimuksen allekirjoittamisesta tai hankinnan keskeyttämisestä. Ilmoituksessa tulee kertoa, minkä tarjoajan kanssa hankintasopimus on tehty tai vaihtoehtoisesti perustelut hankinnan keskeyttämiselle, jos hankinta päätettiin keskeyttää. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012k.)

### **3.7 Hankintamenettelyt**

Hankinnan arvo, luonne ja kohde vaikuttavat siihen, mitä hankintamenettelyä käytetään (Pekkala & Pohjonen 2010, 22). Hankintojen kilpailuttamisessa käytetään useimmiten avointa tai rajoitettua menettelyä, jotka molemmat alkavat julkisen hankintailmoituksen tekemisellä. Avoimessa menettelytavassa jokaisella hankinnasta kiinnostuneella tarjoajalla on mahdollisuus jättää tarjous. (Suomen Yrittäjät 2012.) Selkeästi määriteltävät kertaluontoiset tavara- ja palveluhankinnat sopivat avoimella menettelytavalla hankittavaksi (Suomen Yrittäjät 2007, 5).

Rajoitetussa menettelytavassa vain valituilta tarjoajilta pyydetään tarjoukset. Hankintailmoitukseen tulee kirjata valittavien toimittajien lukumäärä ja toimittajavalinnassa käytettävät valintakriteerit, jotka voivat liittyä esimerkiksi toimittajan toimituskykyyn. Hankintayksikkö arvioi toimittajia valintakriteerien mukaan ja pyytää valituilta toimittajilta tarjoukset. (Suomen Yrittäjät 2012.) Julkisista hankinnoista säädetyn lain

(348/2007) 24 §:n mukaan rajoitetussa menettelyssä tarjous tulee pyytää vähintään viideltä ehdokkaalta, jos soveltuvia ehdokkaita ei ole vähemmän.

Puitejärjestely voidaan toteuttaa avoimella tai rajoitetulla menettelytavalla (Suomen Yrittäjät 2012). Menettelytavassa yksi tai useampi hankintayksikkö sekä yksi tai useampi toimittaja solmii sopimuksen, jonka päämääränä on vahvistaa määrätyn ajan kuluessa solmittavia hankintasopimuksia koskevat ehdot (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012e). Puitejärjestelyä käytetään etenkin silloin, kun on kyseessä tavarat tai palvelut, joiden toimitus kestää kauan aikaa, mutta kuitenkin enintään 4 vuotta (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012e; Suomen Yrittäjät 2012).

Monimutkaisten hankintojen kohdalla voidaan käyttää kilpailullista neuvottelumenettelyä, joka alkaa sillä, että hankintayksikkö tekee hankintailmoituksen (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012f; Suomen Yrittäjät 2012). Kaikki toimittajat voivat pyytää saada osallistua hankintaan, mutta hankintayksikkö neuvottelee vain hyväksytyjen ehdokkaiden kanssa. Lopuksi hankintayksikkö valitsee hyväksytyjen ehdokkaiden joukosta sen tarpeita vastaavan yhden tai useamman ratkaisun ja pyytää kyseisiä toimittajia tekemään tarjouksensa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012f.)

Neuvottelumenettely etenee lähes samalla lailla kuin kilpailullinen neuvottelumenettely. Hankintayksikkö tiedottaa aluksi tulevasta hankinnastaan ja kaikki halukkaat toimittajat voivat pyytää saada osallistua siihen. Tämän jälkeen hankintayksikkö valitsee vähintään kolme tarjoajaehdokasta neuvottelemaan hankintasopimuksen ehdoista. Menetelmää voidaan käyttää vain, jos hankintalaissa on peruste sen käytölle. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012g.)

Sähköinen menettelytapa voidaan puolestaan toteuttaa kahdella tavalla joko sähköisen huutokaupan tai dynaamisen hankintajärjestelmän avulla (Suomen Yrittäjät 2012). Sähköisessä huutokaupassa tarjousten arvioinnin jälkeen käynnistetään sähköinen huutokauppa, jonka tavoitteena on automaattisen arviointimenetelmän pohjalta löytää hankintayksikölle edullisin lopputulos (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012h). Dynaamisesta hankintajärjestelmästä käytetään yleensä sellaisissa hankinnoissa, jotka toteutetaan useasti ja jotka ovat helposti saatavilla markkinoilta. Kaikki hankinnasta kiinnostu-

neet kelpoisuusehdot täyttävät tarjoajat voivat jättää tarjouksensa dynaamiseen hankintajärjestelmään, joka on avoinna tarjouksien jättöä varten määrätyn ajan. (Suomen Yrittäjät 2012.)

Suorahankinnassa hankintayksikkö ei julkaise hankintailmoitusta vaan hankintayksikkö valitsee yhden tai usean toimittajan neuvottelemaan hankintasopimuksen ehdoista. Laissa on erikseen lueteltu edellytykset suorahankinnan käytölle. (Lammi ym. 2012, 33.) Suunnittelukilpailussa tuomaristo valitsee puolestaan hankintayksikölle yhteistyökumppanin. Suunnittelukilpailulla voidaan hankkia esimerkiksi kaavoitukseen, kaupunkisuunnitteluun, arkkitehtuuriin, tekniseen suunnitteluun tai tietojenkäsittelyyn suunnitelman. (Lammi ym. 2012, 38.)

Hankintayksikkö voi tehdä hankintoja myös useamman hankintayksikön omistaman yhteishankintayksikön kautta. Yhteishankintayksikkö voi hankkia omistajilleen tavaroita ja palveluja. Vaihtoehtoisesti se voi solmia niiden puolesta tavaroita, palveluja tai rakennusurakoita koskevia hankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. Hankintayksikön ei tarvitse kilpailuttaa hankintaansa, jos yhteishankintayksikkö on sen jo lainmukaisesti kilpailuttanut. Julkisissa hankinnoissa voidaan käyttää vain sellaista yhteishankintayksiköitä, jotka on perustettu yhteishankintojen tekemistä varten. Yhteishankintayksikön toiminta ei saa myöskään olla teollista tai kaupallista ja sen toiminnan on oltava jatkuvaa. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012j.)

Hankintayksikön ei myös tarvitse kilpailuttaa hankintaansa, jos kyseessä on sidosyüksiköhanhinta. Sidosyüksikkö on hankintayüksiköstä muodollisesti erillinen ja päätöksenteon kannalta itsenäinen yksikkö. Yhden tai useamman hankintayüksikön on valvottava sidosyüksikön toimintaa samalla tavalla kuin ne valvovat omia toimipaikkojaan. Lisäksi sidosyüksikön on harjoitettava suurinta osaa toiminnastaan sellaisten hankintayüksiköiden kanssa, joiden määräysvallan alla se on. (Lammi ym. 2012, 12.) Sidosyüksikössä ei myöskään saa olla yksityistä omistusta (Lammi ym. 2012, 13).

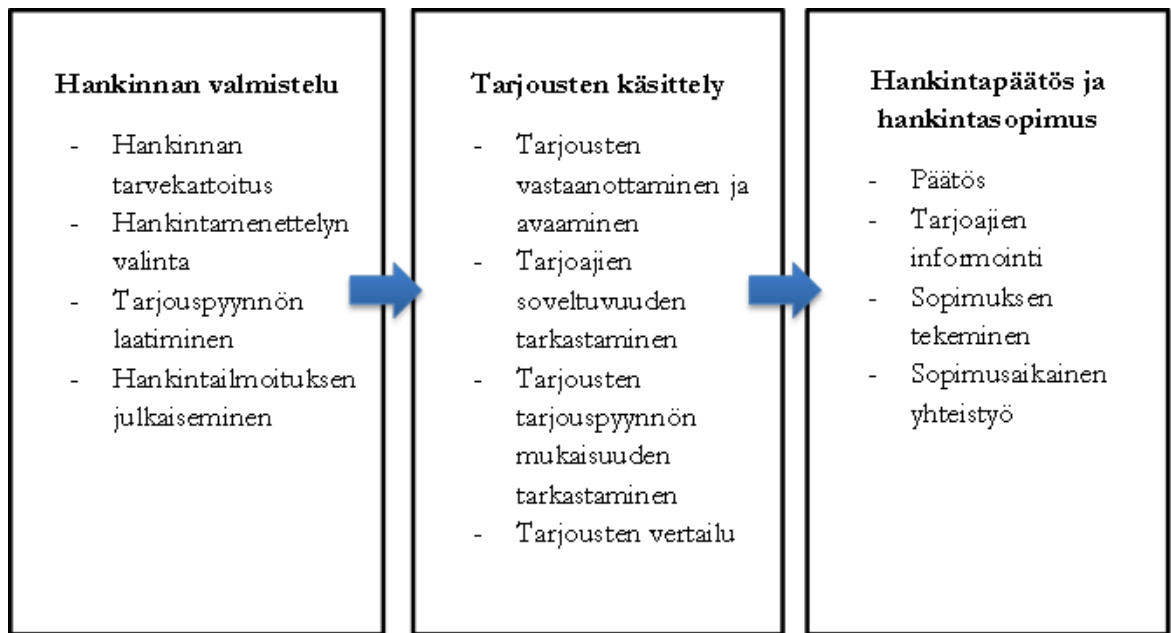
### 3.8 Hankintaprosessin kuvaus

Julkisen hankinnan hankintaprosessi (kuvio 2.) alkaa sillä, että hankintayksikkö määrittelee ostotarpeensa: Mitä tuotetta tai palvelua halutaan ostaa? Mitä vaatimuksia hankinnan kohteelle asetetaan? Hankintayksikön markkinatuntemus on oleellisessa asemassa hankinnan onnistumisen kannalta. Hyvän markkinatuntemuksen avulla tarjouspyyntö pystytään luomaan siten, että toimittajilta saatavat tarjoukset ovat tavoitteidenmukaisia ja ne perustuvat uusimpaan osaamiseen. Tulevan hankinnan kohde ja arvo vaikuttavat hankintamenettelyn valintaan: Ostetaanko tavaroita vai palveluita? Ylittääkö hankinnan arvo kansallisen tai EU:n kynnysarvon? (Suomen Yrittäjät 2007, 3.) Hankintayksikön tulee ilmoittaa tulevasta hankinnastaan julkisesti hankintalain mukaisesti (Pekkala & Pohjonen 2010, 21). Hankintailmoituksen tulee pitää sisällään tarjouspyyntö tai vaihtoehtoisesti tieto siitä, mistä tarjouspyynnön voi pyytää. Jos toimittaja haluaa osallistua tarjouskilpailuun, sen on jätettävä tarjouksensa ja pyydetyt liitteet tarjouspyynnössä ilmoitettuun määräaikaan mennessä. (Suomen Yrittäjät 2007, 3.)

Kun tarjouspyynnön määräaika on umpeutunut, hankintayksikkö tarkastaa jätetyt tarjoukset (Suomen Yrittäjät 2007, 3). Ensimmäiseksi tarkastetaan, onko tarjoukset jätetty ajoissa. Jos tarjousta ei ole jätetty määräaikaan mennessä, se hylätään. Seuraavaksi arvioidaan tarjoajien soveltuvuutta eli onko tarjoajalla riittävästi suorituskykyä hankinnan toteuttamiseen. Epäsopivat tarjoajat hylätään. Tämän jälkeen tarjouksien sisältöä verrataan tarjouspyyntöön. Jos sisältö ei ole tarjouspyynnön mukainen, tarjous hylätään. Lopuksi tarjouksia vertaillaan etukäteen ilmoitettujen valintaperusteiden mukaisesti. (Lammi ym. 2012, 45–47.) Hankintayksikön on mahdollista pyytää, että tarjoaja täydentää tarjoustaan esimerkiksi kaupparekisteriotteella. Kuitenkaan esimerkiksi hinnoittelua ei voida täydentää tarjoukseen jälkikäteen. Hankintayksikkö voi myös lisäksi pyytää tarjoajilta tarkennuksia tarjouksiin, jos tarjousten vertaaminen on hankalaa niiden epäselvyyden vuoksi. Tarjoajat eivät kuitenkaan saa tällöin parannella tarjouksiaan. (Suomen Yrittäjät 2007, 3.)

Hankintayksikkö tekee voittaneen tarjoajan kanssa hankintasopimuksen, jonka tulee perustua tarjouspyyntöön ja tarjoajan tarjoukseen (Suomen Yrittäjät 2007, 3). Hankintayksikön tulee tiedottaa kirjallisesti valintapäätöksestä kaikille tarjoajille. Valintapäätök-

seen tulee liittää selvitys tarjoajien vertailusta. Jos tarjoaja kokee, että toimittajavalinta on tehty erheellisesti, tarjoaja voi hakea muutosta oikaisuvaatimuksella tai markkinaoikeuteen tehtävällä hakemuksella. (Suomen Yrittäjät 2007, 3.) Jos hankinta ylittää EU-kynnysarvon, markkinaoikeudelle tehty valitus estää hankintasopimuksen teon (Lammi ym. 2012, 56). Tarjoajalla on päätöksen vastaanottohetkestä 14 päivää aikaa tehdä oikaisuvaatimus hankintayksikölle tai muutoshakemus markkinaoikeuteen (Suomen Yrittäjät 2007, 10).



Kuvio 2. Hankintaprosessin kuvaus (Suomen Yrittäjät 2007, 3)

Hankintaprosessin läpiviemiseen on varattava tarpeeksi aikaa. Yksinkertaiseenkin julkiseen hankintaan on varattava aikaa vähintään 5 kuukautta. Jos hankinnan arvo ylittää EU-kynnysarvon, aikaa on varattava vähintään 6 kuukautta. Jos hankinta toteutetaan neuvottelumenettelyllä, aikaa on varattava 9-15 kuukautta. (Lammi ym. 2012, 23.)

Teknillisen korkeakoulun HEMA-instituutti on tutkinut palveluhankintoja julkisella sektorilla kyselytutkimuksella, joka kuuluu palvelujen tuotantoa ja ulkoistamista tutkivaan Service Machines II tutkimushankkeeseen. Tutkimus toteutettiin poimimalla palveluhankintojen tietoja HILMA-palvelusta. Hankinnat jaettiin koulutuspalveluihin, asiantuntijapalveluihin, terveyspalveluihin, IT-palveluihin, rakennuspalveluihin sekä tutkimus- ja kehityspalveluihin. (Särkkä, Rantakari & Jarva 2009, 44.)



Tutkimuksen mukaan eri luokkiin kuuluvat hankinnat erosivat toisistaan. Esimerkiksi Helsingin Satamalle yleisissä rakennuspalveluhankinnoissa hankinnan hinta oli tavanomaisin valintakriteeri. Laadullisten seikkojen huomioiminen rakennuspalveluhankinnoissa koettiin sen sijaan haastavaksi. Lisäksi toimittajavalintaa mutkisti se, että rakennuspalveluhankintakategoriassa toimittajia oli eniten muihin kategorioihin nähden. Asiantuntijapalveluhankinnoissa puolestaan koettiin haastavaksi se, että palveluja ja saatavilla olevaa tietoa oli paljon. (Särkkä ym. 2009, 44.)

Kyselyn vastaajien mielestä julkisista hankinnoista saatavilla olevaa tietoa oli tarjolla liian vähän. Vastaajat kaipasivat enemmän hyödynnettävää tietoa vanhoista kilpailutuksista ja lisätietoa etenkin sopimusneuvotteluista ja hankintailmoituksen laatimisesta. (Särkkä ym. 2009, 44.) Myös valituskäytäntöjä kritisoitiin. Suurissa hankinnoissa markkinaoikeuden päätös saattoi viivästyttää hankintaa vuodella. Lisäksi vastaajien mukaan osa tarjoajista koki, että hankintalain piiriin kuuluviin hankintoihin ei kannata osallistua valituskäytäntöjen vuoksi. (Särkkä ym. 2009, 45.)

### **3.9 Julkisten ja yksityisten hankintojen eroja**

Suurimmat erot yksityisten ja julkisten hankintojen välillä aiheutuvat julkisia hankintoja ohjaavasta lainsäädännöstä (Koskinen ym. 1995, 35). Julkisista hankinnoista säädetyn lain 1 §:n mukaan valtion ja kuntien viranomaisten sekä muiden hankintayksiköiden on kilpailutettava hankintansa hankintalaissa määrättyllä tavalla. Julkiset ja yksityiset hankinnat eroavat myös niihin liittyvien päätösten julkisuuden ja muutoksenhaun suhteen. Viranomaisten toiminnan julkisuudesta säädetyn lain (621/1999) 1 §:n mukaan viranomaisten asiakirjat ovat aina julkisia laissa määriteltäviä poikkeuksia lukuun ottamatta. Julkisista hankinnoista säädetyn lain 74 §:n (321/2010) mukaan hankintayksikön on liitettävä toimittajavalintapäätökseensä valitusosoitus, jossa kerrotaan, miten päätökseen tyytymätön voi hakea päätökseen oikaisua. Laki koskee vain hankintayksiköitä, koska edes kuntien omistamien osakeyhtiöiden päätöksistä ei voi tehdä oikaisuvaatimusta (Suomen Kuntaliitto 2006, 3).

Yksityisten ja julkisten hankintojen välillä on eroja myös erilaisten tavoitteiden ja kauppapatojen vuoksi. Lainsäädännön lisäksi julkisten hankintojen kauppapatojen kohdalla on julkisissa organisaatioissa huomioitava muitakin kuin liiketaloudellisia näkökohtia, kuten esimerkiksi poliittisia näkökohtia. Julkiset hankinnat koetaankin usein yksityisten yritysten hankintatoimea joustamattommaksi ja toimintavapaudeltaan rajoitetummaksi. (Koskinen ym. 1995, 35.)

### **3.10 Erityisalojen hankintalaki**

Erityisalojen hankintalaki on poikkeus viranomaisten hankintalaista. Se koskee laissa erikseen lueteltuja toimialoja, joita ovat vesi- ja energiahuolto sekä liikenne ja postipalvelut. (Pekkala & Pohjonen 2010, 592.) Lakia sovelletaan erityisalojen tavara- ja palveluhankintoihin, suunnittelukilpailuihin sekä rakennusurakoihin. Hankintayksikön julkinen luonne sekä toimiala vaikuttavat siihen, tuleeko hankinnoissa noudattaa erityisalojen hankintalakia. (PTCServices.) Etenkin hankintayksikön toiminnan luonne vaikuttaa olennaisesti lain soveltamiseen (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012c). Lisäksi on huomioitava myös hankinnan kohde, jonka on liityttävä myös erityisalojen hankintalakia koskevaan toimintaan (PTCServices).

Helsingin Satama noudattaa hankintalain lisäksi myös erityisalojen hankintalakia (Helsingin Satama-liikelaitoksen johtokunta 2012, 2). Erityisalojen hankintalain piiriin kuuluvat terminaalipalvelujen tarjoamiseen liittyvät hankinnat. Tarkemmin sanottuna erityisalojen hankintalain piiriin kuuluvat vesiliikenteen osalta meri- tai sisävesisataman ylläpitämiseen liittyviä hankintoja sekä vesiliikenteen harjoittajille tarkoitettuja terminaalipalveluihin liittyviä hankintoja. Terminaalipalvelujen tarjoamiseen liittyvät hankinnat voivat olla esimerkiksi terminaalien rakentamis- ja huoltopalveluja. (Pekkala & Pohjola 2010, 612.)

Erityisaloilla voidaan käyttää avointa ja rajoitettua hankintamenettelyä sekä neuvottelumenettelyä. Näiden lisäksi hankintamenettelynä voidaan perustaa toimittajarekisteri tai kutsua tarjoajia tarjouskilpailuun kausi-ilmoituksella. Yksi tai useampi hankintayksikkö voi perustaa toimittajarekisterin. Se sisältää tietoa toimittajista, jotka ovat jo aiemmin ilmaisseet halukkuutensa osallistua tietyn tyyppisiin hankintoihin. Sen avulla

hankintayksikössä voidaan luetteloida ennalta käsin hankinnan vaatimukset täyttävät toimittajat ja pyytää niiltä tarjouksia. Luokittelut eivät kuitenkaan saa olla syrjiviä. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012c.)

Kausi-ilmoituksella hankintayksikkö voi tiedottaa hankinnasta etukäteen. Jos kausi-ilmoitusta käytetään hankintailmoituksena, siinä tulee kertoa, että tarjouskilpailusta ei julkaista uutta hankintailmoitusta. Tällöin kausi-ilmoituksessa on kerrottava tarkasti, mitä ollaan hankkimassa ja mitä hankintamenettelyä käytetään. Lisäksi siinä on pyydetävä halukkaita toimittajia ilmaisemaan kiinnostuksensa. Hankintayksikön on ennen neuvotteluun hyväksytyjen toimittajien valintaa pyydetävä vuoden sisällä kausi-ilmoituksen perusteella kiinnostuksensa ilmaisseita toimittajia vahvistamaan kiinnostuksensa hankinnasta. (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012c.)

Hankintalaissa ja erityisalojen hankintalaissa on monia eroavaisuuksia, mutta pääpiirteet ovat molemmissa laeissa hyvin samanlaiset. Erityisalojen hankintalain mukaan hankintayksiköt voivat toteuttaa hankintamenettelyt vapaammin kuin hankintalaissa edellytetään. Hankintayksikön on esimerkiksi aina mahdollista käyttää neuvottelumenettelyä. (PTCServices.) Toimittajien ja tarjousten valintaperusteet ovat myös erityisaloilla joustavammat. Lisäksi erityisaloilla ei ole ollenkaan kansallisia kynnysarvoja, koska erityisalojen hankintalakia ei sovelleta EU-kynnysarvot alittaviin hankintoihin. (Pekkala & Pohjonen 2010, 592.) EU-kynnysarvot alittavissa hankinnoissa tulee kuitenkin noudattaa julkisten hankintojen kilpailuttamisen pääperiaatteita eli kilpailuttamisen tulee olla tasapuolista, syrjimätöntä ja avointa koko kilpailuttamisprosessin ajan (PTCServices; Suomen Yrittäjät 2012).

Erityisalojen hankintalaki on säädetty, koska lain piiriin kuuluvat toimialat ovat Euroopan Unionin jäsenmaissa usein julkisesti omistettuja monopoleja. Erityistoimialoilla toimivilla organisaatioilla on myös usein julkisen palvelun velvoitteen ohella yksinoikeus tai erityisoikeus kyseisen toiminnan harjoittamiseen. (Pekkala & Pohjonen 2010, 593.) Erityis- ja yksinoikeus on lain, asetuksen tai hallinnollisen määräyksen perusteella annettu oikeus harjoittaa jotakin lain piiriin kuuluvaa toimintoa sillä tavoin, että sen harjoittamisella on suuri vaikutus muiden yksiköiden kyseisen toiminnan harjoittamisen edellytyksiin. Erityis- tai yksinoikeus voidaan antaa yhdelle tai usealle yksikölle. (Julkis-

ten hankintojen neuvontayksikkö 2012c.) Sellaiset erityistoimialat, jossa toteutuu vapaa ja avoin kilpailu, voidaan kuitenkin vapauttaa erityisalojen hankintalain noudattamisesta (PTCServices).

## 4 Yhtiöittäminen

### 4.1 Kunnallinen liikelaitos

Kunnallinen liikelaitos voi tarkoittaa kunnan liikelaitosta, kuntayhtymän liikelaitosta tai liikelaitoskuntayhtymää (Valtionvarainministeriö 2010, 16–17). Kunnan liikelaitos on osa kunnan organisaatiota ja kuntayhtymän liikelaitos osa kuntayhtymän organisaatiota. Liikelaitoskuntayhtymä on puolestaan oma itsenäinen organisaationsa. Se on vähintään kahden kunnan tai kuntayhtymän perustama kunnallista liikelaitosta ylläpitävä kuntayhtymä. Toisin sanoen se toimii kuntien tai kuntayhtymien yhteisen toimielimen alaisena isäntäkunnan liikelaitoksena. (Suomen Kuntaliitto 2012a.)

Kunnan tai kuntayhtymän liikelaitos kuuluu kunnan tai kuntayhtymän organisaatioon, joten se ei ole itsenäinen oikeushenkilö ja sillä ei ole itsenäistä kirjanpitovelvollisuutta. Kunnan tai kuntayhtymän liikelaitoksen perustamisesta päättää kunnanvaltuusto tai kuntayhtymän ylin toimielin ja sen hallinto hoidetaan kunnanvaltuuston hyväksymien johtosäännön määräyksiin. Liikelaitoskuntayhtymä on puolestaan itsenäinen oikeushenkilö kirjanpitovelvollisuuksineen. Sen perustamiseen vaaditaan perussopimus, jonka hyväksymisen yhteydessä perustajakuntien valtuustot ja perustajakuntayhtymien ylimmät toimielimet tekevät viimeistään lopullisen päätöksen liikelaitoskuntayhtymän perustamisesta. Liikelaitoskuntayhtymää hallinnoidaan johtosäännöillä. (Valtionvarainministeriö 2010, 17.)

Kunnallisella liikelaitoksella tulee olla oma johtokunta. Se vastaa hallinnon, toiminnan ja sisäisen valvonnan järjestämisestä. (Valtionvarainministeriö 2010, 17.) Kunnallinen liikelaitos on osa kuntaa tai kuntayhtymää. Tämän vuoksi kunnallisen liikelaitoksen on noudatettava kaikkia samoja säännöksiä kuin sen isäntäkunnan tai -kuntayhtymän. (Kuntakonserni- ja liikelaitostyöryhmä 2006, 11.) Kunnallisen liikelaitoksen toimielinten päätökset ovat julkisia ja niihin voi hakea muutosta samoin kuin kunnan muiden viranomaisten päätöksiin (Kuntakonserni- ja liikelaitostyöryhmä 2006, 11; Suomen Kuntaliitto 2012b).

Kunnallinen liikelaitos voidaan perustaa liiketoimintaa varten eli toisin sanoen sellaista kunnallista tehtävää varten, jota voidaan rahoittaa pitkällä tähtäimellä tulo-rahoituksella. Liikelaitos on myös mahdollista perustaa sellaisille kunnan tehtäville, joita voidaan hoitaa liiketaloudellisten periaatteiden mukaisesti. (Valtionvarainministeriö 2010, 17.) Kunnallisen liikelaitoksen toiminnan on kuuluttava kunnan toimialaan. Sen pääasiallinen tehtävä on tuottaa kunnallisia palveluita. (Suomen Kuntaliitto 2012a.) Tyypillisiä kunnallisia liikelaitoksia ovat satamat, vesi- ja energialaitokset (Taloussanomat 2011).

## **4.2 Kunnallinen osakeyhtiö**

Osakeyhtiölain (624/2006) 1 luvun 1 §:n mukaan julkisen osakeyhtiön tulee toimia osakeyhtiölain mukaan. Kuntalaki vaikuttaa kuitenkin kunnallisen osakeyhtiön toimintaan, kun valitaan kunnan edustajia yhtiön hallintoon ja määritellään yhtiön toimialaa. Kunnanhallitus myös neuvoo tarpeen vaatiessa kunnan edustajia yhtiön hallinnossa. Käytännöllisesti katsoen vain hallituksella ja toimitusjohtajalla on oikeus tehdä yhtiötä sitovia päätöksiä, koska kunnan päätöksentekaelimet eivät voi niitä tehdä. (Suomen Kuntaliitto 2006, 3.) Kunnallisen osakeyhtiön päätökset eivät ole julkisia eikä niille voi hakea muutosta esimerkiksi oikaisuvaatimuksella (Suomen Kuntaliitto 2006, 3; Tahkokorpi 2012).

Osakeyhtiö on itsenäinen oikeushenkilö, joka on itse vastuussa omista velvoitteistaan. Osakkeenomistajien vastuu yhtiön velvoitteista rajoittuu sijoitettuun pääomaan. (Suomen Yrittäjät 2011.) Yksi tai useampi henkilö tai yritys voi olla perustamassa osakeyhtiötä (Verohallinto 2010). Sen perustamiseen vaaditaan perustamissopimus. Osakkeenomistajat merkitsevät itselleen allekirjoituksellaan perustamissopimuksen mukaisen määrään osakeyhtiön osakkeita. (Suomen Yrittäjät 2011.) Perustamissopimukseen on myös liitettävä yhtiöjärjestys. Osakeyhtiön perustamisesta on ilmoitettava Verohallinnolle sekä Patentti- ja rekisterihallituksen kaupparekisteriin. Ilmoitus on tehtävä kolme kuukauden sisällä perustamissopimuksen allekirjoittamisesta, koska muuten perustamissopimus raukeaa eli toisin sanoen osakeyhtiön perustaminen kyseisellä sopimuksella ei ole enää mahdollista. (Verohallinto 2010.) Osakeyhtiölain 1 luvun 3 §:n mukaan osakeyhtiön perustamiseen vaadittava vähimmäisosakepääoman arvo on 2500 euroa ja

julkisen osakeyhtiön 80 000 euroa. Pääoma on oltava koossa ennen kaupparekisteri-ilmoitusta (Verohallinto 2010).

Osakeyhtiöllä on yleensä kolme toimielintä: yhtiökokous, hallitus ja toimitusjohtaja. Osakkeenomistajien muodostama yhtiökokous on osakeyhtiön ylin päättävä toimielin. Hallituksen tehtävänä on kutsua yhtiökokous aina tarvittaessa koolle. Yhtiökokous tekee päätöksensä enemmistön mielipiteiden mukaisesti. Toisin sanoen päätösehdotuksen tulee saada yli puolet annetuista äänistä tullakseen valituksi. Äänten jakautuessa tasan puheenjohtajan ääni ratkaisee tuloksen paitsi, jos kyseessä on vaalitulos. Tällöin tulos arvotaan. Yhtiöjärjestyksessä on kuitenkin mahdollista määrätä toisin äänestysten suhteen. Osakeyhtiön on myös mahdollista tehdä päätöksiä ilman yhtiökokousta. Tällöin vähintään kahden osakkeenomistajan on allekirjoitettava tehtävä päätös. Tilikauden päättymisen jälkeen osakeyhtiöllä on kuusi kuukautta aikaa pitää varsinainen yhtiökokous. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Hallitus on pakollinen toimielin osakeyhtiössä. Yhtiökokouksen on valittava osakeyhtiön hallitukseen yhdestä viiteen varsinaista jäsentä. Lisäksi on valittava varajäsen, jos varsinaisia jäseniä on alle kolme. Hallituksen puheenjohtaja (tarvittaessa myös toimitusjohtaja tai hallituksen enemmistö) pyytää hallituksen koolle, jos joku hallituksen jäsenistä tai osakeyhtiön toimitusjohtaja näin vaatii. Hallitus voi tehdä sitovia päätöksiä, kun yli puolet hallituksen jäsenistä on paikalla. Osakeyhtiön hallitus päättää pääasiassa yhtiökokoukselle kuulumattomista asioista. Hallituksen tehtävänä on huolehtia yhtiön hallinnosta ja toiminnan asianmukaisesta järjestämisestä. Päätökset tehdään hallituksessa enemmistön mielipiteiden perusteella. Puheenjohtajan ääni ratkaisee äänestyksen tuloksen, jos äännet ovat jakautuneet tasan. Yhtiöjärjestykseen voidaan kuitenkin tehdä tiettyjä edellytyksiä koskien hallituksen toimintaa. Yhtiöjärjestyksessä voidaan muun muassa vaatia, kuinka monta jäsentä hallituksessa tulee olla, kuinka monta jäsentä tulee olla paikalla hallituksen kokouksessa, jotta hallitus on päätösvaltainen ja kuinka paljon kannatusta hallituksen päätös tarvitsee, jotta se voidaan hyväksyä. (Suomen Yrittäjät 2011.)

Toimitusjohtajan valitseminen ei ole osakeyhtiölle pakollista. Jos osakeyhtiön hallitus on valinnut toimitusjohtajan, hallitus voi tarpeen vaatiessa irtisanoa toimitusjohtajan

ilman erityisiä perusteluita ja irtisanomisaikaa. Toimitusjohtajan tehtävänä on hallituksen määräysten mukaisesti huolehtia osakeyhtiön juoksevan hallinnon hoitamisesta sekä vastata sen kirjanpidon laillisuudesta ja varainhoidon luotettavuudesta. (Suomen Yrittäjät 2011.)

#### **4.3 Käsitteen määrittely**

Puttosen (2002, 24) määritelmän mukaan yhtiöittäminen on ”kunnallisen toiminnan muuttamista kunnallisesta hallintomallista yksityisellä sektorilla käytettäviin hallintomalleihin”. Tarkemmin sanottuna yhtiöittämisessä kunnallisesta päätöksentekorganisaatiosta erotetaan jokin kunnallinen toiminto erilliseksi hallinnolliseksi yksiköksi. Erotetulla yksiköllä on oma päätösvalta ja sen organisaatio muuttuu kuntalain alaisuudesta jonkin erityislain alaiseksi. (Puttonen 2002, 131.) Jalkasen (1996, 9, teoksessa Nurmi 2012, 6) mukaan yhtiöittäminen puolestaan tarkoittaa sitä, että kunnallinen liiketoiminta organisoidaan uudelleen osakeyhtiömuotoon. Lisäksi kunnan tai kuntayhtymän määräävä asema yhtiöön säilyy (Nurmi 2012, 6).

Yhtiöittäminen on erittäin monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat monet eri tekijät. Yhtiöittämisprosessit eivät etene samalla tavalla, vaan jokainen tapaus on yksilöllinen. Tapausten välillä voi olla suuriakin eroja. (Puttonen 2002, 131.)

Yhtiöittäminen tehdään usein liiketoimintasiirrolla tai liiketoimintakaupalla. Liiketoimintasiirto tarkoittaa sitä, että liiketoiminnan ylläpitämiseen tarvittava omaisuus annetaan osakeyhtiölle apporttina eli muuna omaisuutena kuin rahana. Osakeyhtiö antaa puolestaan luovutettua apporttia vastaan osakepääomaa. Osakeyhtiö voidaan perustaa liiketoimintasiirtoa varten tai apportti voidaan luovuttaa jo valmiiksi olemassa olevalle osakeyhtiölle. Vanhoja olemassa olevia osakkeita ei kuitenkaan voida käyttää liiketoimintasiirrossa vaan siirron tekijän on saatava vastikkeena uusia osakkeita. (Vesterinen 2006, 37.) Liiketoimintakauppa tarkoittaa puolestaan sitä, että liiketoiminta ja siihen kuuluva omaisuus myydään osakeyhtiölle (Vesterinen 2006, 38).

Yhtiöittämistavan valinta vaikuttaa kunnallisen osakeyhtiön omistajuuteen. Kunnallinen osakeyhtiö on kunnallisen liikelaitoksen tytäryhtiö, jos kunnallinen liikelaitos yhtiöittää



osan toiminnoistaan liiketoimintasiirrolla. Tämä vaikuttaa yhtiön hallinnolliseen puoleen, vaikka liikelaitoksen katsotaan olevan juridisesti osa kuntaa. Jos yhtiöittäminen toteutetaan puolestaan liiketoimintakaupalla, voidaan kunnallisen osakeyhtiön omistajatahoon vaikuttaa ja kunta voi halutessaan toimia uuden yhtiön omistajana. Tällöin kunnallisen osakeyhtiön tulevaisuudessa mahdollisesti tapahtuva yhtiöittäminen tai myynti ei aiheuta tarpeita lisäjärjestelyille. (Vesterinen 2006, 37.)

#### **4.4 Esimerkkejä satamien yhtiöittämisestä**

HaminaKotka Satama Oy aloitti toimintansa 1.5.2011, kun Haminan Satama Oy ja Kotkan Satama Oy fuusioituivat (Haapala 2012; Port of HaminaKotka 2011). Kotkan kaupunki omistaa osakeyhtiöstä 60 % ja Haminan kaupunki 40 %. Osakeyhtiön toiminta on jaettu omistajakaupunkien välillä: HaminaKotka Satama Oy:n pääkonttori sijaitsee Kotkan Mussalossa. Osa toiminnoista on puolestaan keskitetty Haminaan. Osakeyhtiön sadasta työntekijästä pääosa toimii teknisten palvelujen ja liikennepalvelujen tehtävissä. (Port of HaminaKotka 2011.)

HaminaKotka Satama Oy on Suomen suurin yleis-, vienti-, kontti- ja transitosatama (Port of HaminaKotka b). Sen kautta voidaan kuljettaa kaikkia lastityyppejä (Port of HaminaKotka c). Satama-alueella toimii 10 satamaoperaattoria, 170 yritystä, konttiterminali ja nestemäisten aineiden varastointi- ja käsittelypalveluihin erikoistunut nestesatama (Port of HaminaKotka b). Lisäksi HaminaKotka Satama Oy omistaa kokonaan varasto-, toimisto- ja kenttätiloja sataman alueella vuokraavan Kotkan Satamatalot Oy:n (Port of HaminaKotka a). Itäisen sijaintinsa vuoksi Suomen tuonti- ja vientiliikenteen lisäksi HaminaKotka Satama Oy palvelee myös Pietarin ja Moskovon alueita (Port of HaminaKotka c).

Kemin Satama -liikelaitos yhtiöitettiin liiketoimintasiirrolla 31.12.2011. Kemin Satama Oy aloitti toimintansa 1.1.2012. (Kemin Satama 2011.) Osakeyhtiö on kokonaan Kemin kaupungin omistuksessa (Yle 2011). Kemin Sataman tehtäviin kuuluvat hallinnolliset tehtävät, satama- ja aluspalvelut, satama-alueen kunnostus- ja rakennustyöt sekä kiinteän omaisuuden mahdollisesta vuokraustoiminnasta vastaaminen (Kemin Satama

b). Kemin satama Suomen, Ruotsin ja Norjan pohjoisia alueita sekä Venäjän Murmanskin aluetta (Kemin Satama a).

Uudenkaupungin Satama -liikelaitos muuttuu Uudenkaupungin Satama Oy:ksi vuoden 2013 alussa. Uusi osakeyhtiö tulee olemaan Uudenkaupungin kaupungin kokonaan omistama, vaikka kaupunki luopuu päätösvallostaan osakeyhtiössä. Osakeyhtiö tarvitsee kuitenkin investointilainoilleen kaupunginvaltuuston päätöksen kunnan omavelkaisesta takauksesta. Uudenkaupungin kaupunginvaltuusto valitsee osakeyhtiön hallitukseen edustajat neljän vuoden ajaksi kerrallaan. (Haapala 2012.) Uudenkaupungin sataman satamajohtajan Esa Soinin mukaan yhtiöittäminen vaikuttaa paljon sataman hallintoon, mutta ei käytännön toimintaan. Uudenkaupungin Satama Oy:n tulee tulevaisuudessa noudattaa kuntalain sijaan osakeyhtiölakia. (Huittinen 2012.)

Yhtiöittämistä varten perustettuun ohjausryhmään kuuluvat Uudenkaupungin Satama-liikelaitoksen johtokunnan puheenjohtaja, varapuheenjohtaja ja satamajohtaja sekä valtuuston ja hallituksen puheenjohtajat, talousjohtaja ja kaupunginjohtaja. Yhtiöittäminen toteutetaan liiketoimintasiirrolla. (Haapala 2012.) Entisen liikelaitoksen satamatoiminnot ja niihin liittyvät taseessa olevat varat, velat ja varaukset siirtyvät uudelle osakeyhtiölle (Haapala 2012; Huittinen 2012). Liikelaitos myydään osakeyhtiölle apporttina, minkä vuoksi vältetään tulovero, varainsiirtovero ja liikevaihtovero (Haapala 2012). Kaupan kirjanpidollinen arvo on 5,5 miljoonaa euroa (Huittinen 2012). Uudenkaupungin kaupunki saa luovuttamansa apportin vastineeksi kaikki osakeyhtiön 1000 osaketta, joiden nimellisarvo on 2,5 euroa. (Haapala 2012.)

#### **4.5 Yhtiöittämisen tavoitteet**

VTT:n, Aalto-yliopiston ja Oulun yliopiston toteuttaman tutkimuksen mukaan vesi-, liikenne- ja energiaverkostot tuottavat tasaisesti voittoa ja markkinoiden vaihtelut eivät näy niiden tuotoissa. Tutkimus perustuu yhtiöiden, liikelaitosten ja kunnallisten yksiköiden vuosien 2002–2009 tilinpäätöksistä tehtyyn selvitykseen. Tutkimuksen mukaan tuottoisin toimiala oli energiassektori ja toiseksi tuottoisin satamatoiminta. Energiasektorin hyvä menestys selittyy osittain energian tasaisella kysynnällä ja satamien menestys puolestaan niiden monesti paikallisilla monopoliasemilla. Myös omistusmuodolla oli

vaikutusta voiton syntymiseen: kunnallisten liikelaitosten ja yksiköiden tuotto oli suurempaa kuin yksityisten tai yhtiöitettujen yksiköiden. Omistusmuodon vaikutus selittyi muun muassa sillä, että kunnallisia liikelaitoksia säädellään väljemmin ja ne eivät esimerkiksi maksa tuloistaan veroa osakeyhtiöiden tapaan. (VT 2011.)

Suurempi toiminnanvapaus saattaa kuitenkin johtaa siihen, että kunnalliset liikelaitokset tekevät liian suuria tuloutuksia. Tämä johtuu siitä, että investointien tarve ei näy niiden kirjanpidossa läpinäkyvästi, mikä voi pitkällä tähtäimellä aiheuttaa sen, että investointeja laiminlyödään ja infrastruktuuri heikkenee. Tästä syystä johtuen tutkimuksessa kannatetaan liikelaitosten yhtiöittämistä, vaikka ne tuottavatkin paljon voittoa. Vaihtoehtoisesti liikelaitosten kirjanpitolaita tulisi muuttaa niin, että liian suurten tuloutusten riski pienenee. (VT 2011.)

EU:n komission mukaan kunnalliset liikelaitokset Suomessa vääristävät yksityisten markkinoiden kilpailua ja ne eivät sovellu markkinaehtoisen toiminnan harjoittamiseen. Suomalaiset kunnalliset liikelaitokset saavat etuja konkurssisuojusta, varainsiirto- ja kiinteistöveron vapautuksesta, tuloverottomuudesta sekä arvonalisäveron vähennysmahdollisuuksista arvonalisäverotuksessa, jotka komissio tulkitsee kielletyksi valtiontueksi. (Taloussanomat 2011; Auditor-yhtiöt.) EU:n komissio vaatii Suomea yhtiöittämään yksityisillä markkinoilla toimivat kunnalliset liikelaitokset (Laitinen 2012). Kyseisistä EU-säädöksistä johtuen Suomi on parhaillaan valmistelemaan kuntalain muutosta. Sen mukaan kuntien on yhtiöitettävä ne kunnalliset liikelaitokset, jotka kilpailevat yksityisillä markkinoilla. (Taloussanomat 2011.)

Yhtiöittämisen tavoitteena on kilpailuneutraali tehti, joka tarkoittaa markkinatilannetta, jossa ei ole kilpailun vääristymiä ja jossa mikään ulkopuolinen taho ei vaikuta yrityksen valintaan vaihtoehtoisia hyödykkeitä tarjoavien kauppakumppanien välillä (TEM 2009, 13–14; Auditor-yhtiöt). Osakeyhtiön omistus on mahdollista myös eriyttää yhtiön liikeloudellisesta toiminnasta ja sen tuomista riskeistä. Osakeyhtiön kustannusrakenne on myös läpinäkyvämpi ja kustannusten kohdistaminen selkeämpää, josta voi olla paljon hyötyä esimerkiksi kuntien välisessä yhteistyössä. Yhtiöittämisen myötä myös taloudellisen tehokkuuden vertailu ja pitkän tähtäimen toiminnan suunnittelu on helpompaa. (Auditor-yhtiöt.)

Kuntalakiin tuleva liikelaitosten yhtiöittämispakko tulee koskemaan myös Helsingin Satamaa (Laitinen 2012). Valtiovarainministeriön hallitusneuvoksen Auli Valli-Linnun mukaan kunnallisten liikelaitosten yhtiöittämispakkoa koskeva kuntalain muutos on tavoitteena tulla voimaan vuoden 2013 alussa. Liikelaitosten yhtiöittämiselle annettavasta siirtymäajasta ei ole vielä tehty lopullista päätöstä, mutta on todennäköistä, että siirtymäaika tulee olemaan ainakin yksi vuosi. Siirtymäaika saattaa mahdollisesti olla jopa kahden vuoden pituinen, koska lakia valmistelevan työryhmän alkuperäinen ehdotus oli asettaa siirtymäajaksi kaksi vuotta. (Laitinen 2012.)

Vaikka kunnallisten liikelaitosten yhtiöittämisen tavoitteena on kilpailun lisääminen, voi vaarana kuitenkin olla kilpailun väheneminen. Koska hankintalaki ei koske osakeyhtiötä, hankintojen julkinen valvonta heikentyy. (Turun Sanomat 2011.) Yhtiöittäminen myös mahdollistaa tietojen salailun, koska kunnalliset osakeyhtiöt noudattavat osakeyhtiölakia, jonka mukaan yhtiöiden tekemät päätökset ja rahavirrat eivät ole julkisia (Tahkokorpi 2012).

Kuntaliiton lakimiehen Tiia Lehikoisen mukaan riippuu kunnallisen osakeyhtiön toiminnan luonteesta, tarvitseeko sen noudattaa hankintalakia. Kunnallisen osakeyhtiön ei tarvitse soveltaa hankintalakia, jos sen toiminta on suurimmaksi osaksi teollista tai kaupallista. Jos taas toiminta on selkeästi yleishyödyllistä, kunnallisen osakeyhtiön tulee noudattaa hankintalakia. (Turun Sanomat 2011.) Yhtiöittämiseen liittyvinä riskeinä on yleisesti pidetty myös kunnan palvelutason alenemista, epätietoisuutta palvelutarjonnan säilymisestä ja hintojen mahdollista nousua. Elinkeinoelämän Keskusliitossa kilpailuoi-keuden ja julkisten hankintojen kysymyksiin erikoistuneen asiantuntijan Jukka Lehtosen mukaan kyseiset haasteet johtuvat useimmiten ostajan tai palveluntarjoajan virhearvioista. (Leppänen 2010, 56, 58.)

## 5 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Kuviossa 3 on esitetty tutkimuksen teoreettinen viitekehys. Kuvio kuvaa hankintatoimea. Kuvion kolme pystysuuntaista palkkia kuvaavat hankintojen tekijöitä. Hankinnat voidaan luokitella yksityisten ihmisten, yritysten ja julkisten organisaatioiden tekemiksi hankinnoiksi. Yksityisten ihmisten hankinnat perustuvat tarpeisiin ja mielihaluihin. Yritysten ja julkisten organisaatioiden hankintoja puolestaan ohjaa pääasiassa taloudellisen tehokkuuden tavoittelu. (Koskinen ym. 1995, 34–35.) Julkisten hankintojen kohdalla taloudellinen tehokkuus tarkoittaa julkisten veroverojen mahdollisimman tehokasta käyttöä (Pekkala & Pohjonen 2010, 22).

Yrityksien ja julkisten organisaatioiden palkit yhdistävässä laatikossa on kuvattu niiden hankinnoille yhteisiä tekijöitä. Hankintatoimella pyritään hallitsemaan organisaatioiden ulkoisia resursseja. Päämääränä on turvata kaikki tavarat, palvelut, osaaminen ja tietämys, joita tarvitaan perus- ja tukitoimintojen pyörittämiseen, ylläpitämiseen ja johtamiseen. (Van Weele 2010, 408.) Hankintatoimi luo yhteyden organisaation ja toimittajien välille. Hankintatoimen tehtävänä on hankintojen organisoinnin lisäksi muun muassa hallita toimittajamarkkinoita, tukea uusien tuotteiden kehittämistä, turvata kustannusrakennetta sekä varmistaa tuotteiden ja palveluiden laatu. (ProHankinta-työryhmä a.) Hankintatoimi voidaan järjestää keskitetysti, jolloin hankintaosasto vastaa kaikista hankinnoista, tai hajautetusti, jolloin yksiköt ja osastot huolehtivat omista hankinnoistaan (Haapanen ym. 2005, 223).

Yrityksien palkissa on kuvattu yritysten tekemiä hankintoja. Toimittajavalinnan tulee perustua yrityksen omiin tarpeisiin. Toimittajamarkkinoiden ja niiden mahdollisuuksien jatkuva arviointi on tärkeää. Edullisimman hinnan lisäksi on huomioitava toimittajan pitkän tähtäimen kehityssuunta. Toimittajavalinta voi perustua muun muassa toimittajan kokoon, kokemukseen, maineeseen ja verkostoihin. (Haapanen ym. 2005, 228–230.)

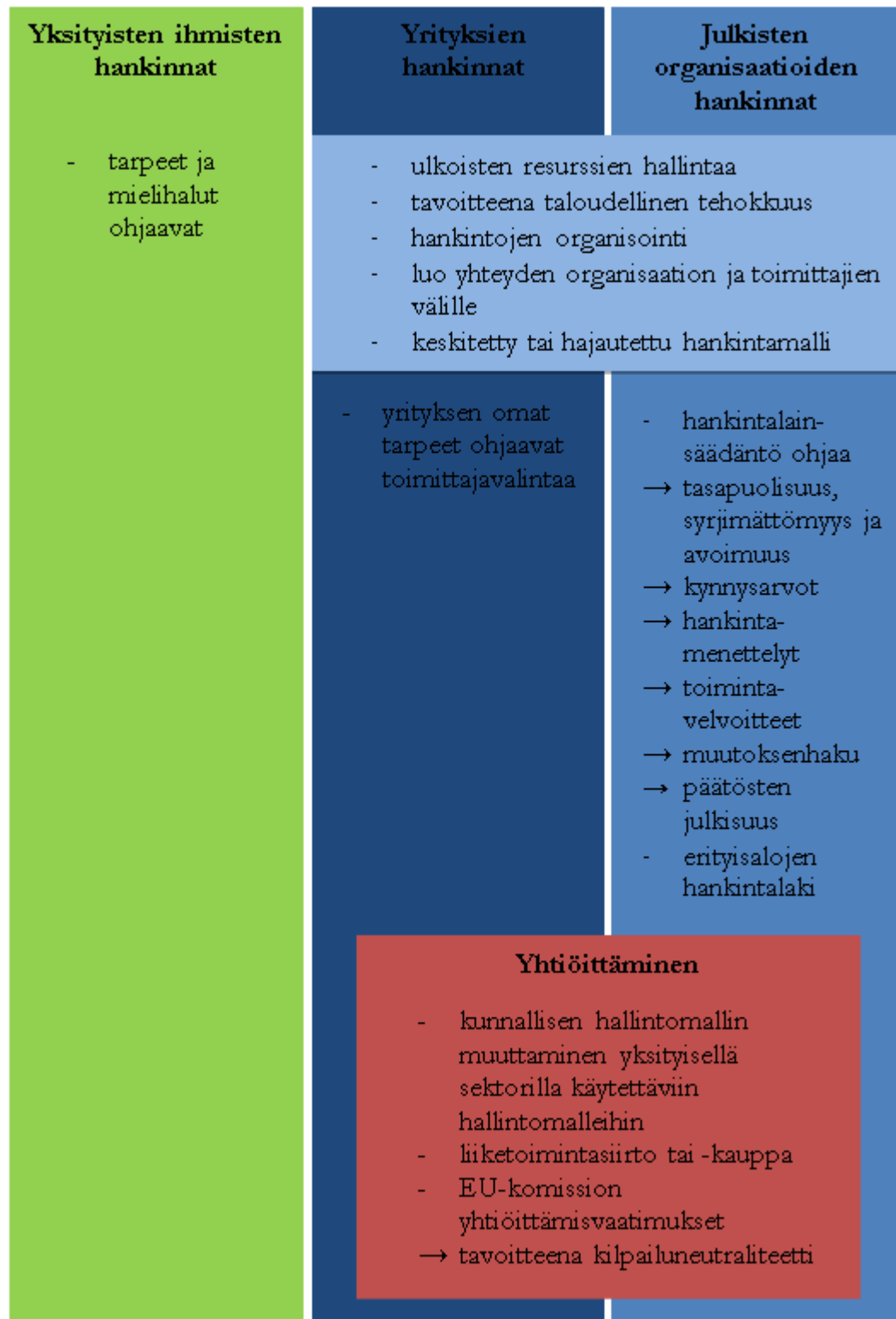
Julkisten organisaatioiden palkissa on puolestaan kuvattu julkisia hankintoja. Yritysten ja julkisten organisaatioiden hankinnat eroavat etenkin hankintalainsäädännön vuoksi (Koskinen ym. 1995, 35). Hankintalain mukaan kaikki kansallisen kynnysarvon ylittävät

hankinnat tulee kilpailuttaa (Suomen Yrittäjät 2012). Hankintalaissa on määritelty erikseen myös EU-kynnysarvot, jotka ylittävissä hankinnoissa tulee käyttää EY-direktiiveistä johtuvia yksityiskohtaisempia menettelyjä (Pekkala & Pohjonen 2010, 21). Kilpailuttamisen tulee olla tasapuolista, syrjimätöntä ja avointa koko prosessin ajan (Suomen Yrittäjät 2012). Hankintalaki määrää kilpailuttamismenettelyt ja toimintavelvoitteet, joita julkisissa hankinnoissa on noudatettava (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012a). Julkisille hankinnoille voi hakea tarvittaessa muutosta. Hankintalain 74 §:n mukaan julkisen ostajan on liitettävä hankintapäätökseensä valitusosoitus, jossa kerrotaan, miten päätökseen tyytymätön voi hakea oikaisua. Lisäksi kuntien ja kuntayhtymien toimielinten päätöksiin sovelletaan julkisuuslakia, joten niiden hankintapäätökset ovat julkisia (Suomen Kuntaliitto 2012b).

Erityisalojen hankintalaki on poikkeus viranomaisten hankintalaista. Se koskee laissa erikseen lueteltuja toimialoja. (Pekkala & Pohjonen 2010, 592.) Sen piiriin kuuluvat julkiset ostajat voivat toteuttaa hankintamenettelyt vapaammin kuin hankintalaissa on edellytetty (PTCServices).

Kuviossa olevassa punaisessa laatikossa on kuvattu yhtiöittämistä, jossa kunnallinen hallintomalli muutetaan yksityisellä sektorilla käytettävään hallintomalliin (Puttonen 2002, 24). Kunnallisesta päätöksenteko-organisaatiosta erotetaan jokin kunnallinen toiminto erilliseksi hallinnolliseksi yksiköksi, jolla on oma päätösvalta (Puttonen 2002, 131). Toisin sanoen yhtiöittämisessä kunnallinen liiketoiminta organisoidaan uudelleen osakeyhtiömuotoon. Kunnan tai kuntayhtymän määräävä asema yhtiöön säilyy. (Jalkanen 1996, 9, teoksessa Nurmi 2012, 6.) Yhtiöittäminen toteutetaan usein liiketoimintasiirrolla, jolloin liiketoiminnan ylläpitämiseen tarvittava omaisuus annetaan osakeyhtiölle muuna omaisuutena kuin rahana, tai liiketoimintakaupalla, jolloin liiketoiminta ja siihen kuuluva omaisuus myydään osakeyhtiölle (Vesterinen 2006, 37–38). EU-komission vaatimusten vuoksi Suomi on valmistelemassa kuntalain muutosta, jonka mukaan yksityisillä markkinoilla toimivat liikelaitokset on yhtiöitettävä (Taloussanomien 2011). Tavoitteena on kilpailuneutraliteetti eli toisin sanoen tasapuolisten toimintaedellytysten takaaminen markkinoiden jokaiselle toimijalle (TEM 2009, 13).

# Hankintatoimi



Kuvio 3. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

## 6 Tutkimuksen toteuttaminen

### 6.1 Tutkimusmenetelmät ja niiden perustelut

Tapaustutkimuksen kohteena on yksittäinen tapaus, tilanne tai pieni joukko tapauksia, jotka ovat toisiinsa yhteydessä. Tutkimuksen kohdetta tutkitaan osana sen luonnollista ympäristöä. (Hirsjärvi ym. 2007, 130–131.) Tämän tutkimuksen kohteena on Helsingin Sataman hankintaprosessi. Tutkimuskohteen valintaan vaikutti se, että tutkijalla on paljon kokemusta Helsingin Satamasta ja siellä työskentelystä. Lisäksi yhtiöittäminen on tulevan lakimuutoksen vuoksi erittäin ajankohtainen asia Helsingin Satamalle ja muille kunnallisille satamille. Lisäksi case-yritys tuo käytännönläheisen näkökulman tutkimukseen, kun tutkimustuloksia voidaan suoraan peilata sen toimintaan.

Tapaustutkimuksessa sekä laadullisten eli kvalitatiivisten että määrällisten eli kvantitatiivisten aineistojen ja analyysien käyttäminen on mahdollista (Henttonen 2008, 2). Tämä tutkimus on kvalitatiivinen tutkimus, jonka kohteena on tieto, jota ei voi yksinkertaisella tavalla mitata määrällisesti (Hirsjärvi ym. 2007, 157). Tutkimusaineisto kerätään luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi ym. 2007, 160). Todellisuutta on kuitenkin haastavaa mielivaltaisesti jakaa osiin, koska tapahtumat vaikuttavat samanaikaisesti toinen toisiinsa. Kvalitatiivisen tutkimuksen päämääränä on muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva tutkimuksen kohteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 157.)

Julkisten hankintojen hankintaprosessin eteneminen riippuu useasta eri tekijästä. Prosessin kulkuun vaikuttaa etenkin hankintalainsäädäntö, joka määrää julkisissa hankinnoissa käytettävät kilpailuttamismenettelyt ja toimintavelvoitteet, joita hankintayksiköiden on noudatettava tehdessään hankintoja (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012a). Kilpailuttamismenettelyn valintaan vaikuttavat hankinnan arvo, luonne ja kohde, eli toisin sanoen, mitä hankintayksikkö on hankkimassa, minkä arvoinen hankinta tulee olemaan ja millainen hankittava kohde on (Pekkala & Pohjonen 2010, 22). Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen tutkimus, jotta tutkimuksen kohteesta voitaisiin muodostaa mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva. Hankintaprosessin monimutkaisuuden vuoksi tutkimuksen kohdetta olisi vaikea kuvata kokonaisvaltai-



sesti pelkästään määrällisiä muuttujia, kuten esimerkiksi hankintojen arvoa tai määrää, mittaamalla.

Tutkimusmenetelmän valintaan vaikutti myös se, että tutkimuksen kohdetta halutaan kuvata luonnollisissa oloissa. Koska jokainen yhtiöittämistapaus on omanlaisensa, tässä tutkimuksessa halutaan tutkia, miten yhtiöittäminen vaikuttaa juuri Helsingin Sataman hankintaprosesseihin (Puttonen 2002, 131). Yhtiöittäminen on niin suuri ja aikaa vievä prosessi, että sitä olisi vaikea lavastaa koetilanteeseen. Toisaalta, koska kuntien pakko-yhtiöittämislakia ollaan vasta valmistelemaan ja yhtiöitettyjä satamia ei Suomessa ole vielä kovinkaan monta, niin esimerkiksi suuren määrällisen kyselytutkimuksen tekeminen yhtiöittämisen vaikutuksista satamien hankintaprosessiin olisi melko mahdoton toteuttaa (Haapala 2012).

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tietoa kerätään havainnoimalla ja keskustelemalla kohderyhmän kanssa. Tutkimuksessa suositetaan sellaisia tutkimustapoja, jotka tuovat parhaiten esille tutkittavien näkökulmat. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Tässä tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä käytetään teemahaastattelua, joka on tarkasti säädellyn lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa haastattelun aihepiirit on määritelty etukäteen, mutta kysymyksiä ja niiden järjestystä ei ole muotoiltu tarkasti. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.) Tämän tutkimuksen aineistonkeruumenetelmäksi valittiin teemahaastattelu, koska se sopii hyvin tutkimukseen, jossa kysytään laadullisia asioita (Routio 2007). Aineistonkeruumenetelmän valintaan vaikutti myös se, että julkisten hankintojen hankintaprosessin monimutkaisuuden vuoksi haastateltavien halutaan kertovan tutkimuskohteesta vapaasti omin sanoin. Teemahaastattelussa voidaan tarvittaessa kysyä haastateltavalta tarkentavia lisäkysymyksiä, mikä osaltaan myös todennäköisesti auttaa selkeyttämään monimutkaista tutkimuskohdetta (Routio 2007).

Kvalitatiivisen tutkimuksen kohderyhmä valitaan tarkoituksenmukaisesti eli kohderyhmään valitaan juuri kyseiseen tutkimukseen parhaiten sopivat yksilöt. (Hirsjärvi ym. 2007, 160.) Aineiston kokoa määriteltäessä on otettava huomioon käytettävissä olevat resurssit ja tutkijan taidot. Sen keräämiseen ei saisi mennä kohtuuttoman paljon aikaa ja energiaa. Tähän tutkimukseen on valittu haastateltavaksi vain kolme henkilöä, koska haastattelun toteuttaminen ja litterointi vie tutkijalta paljon aikaa. (Saaranen-Kauppinen

& Puusniekka 2006.) Haastateltavaksi pyrittiin valitsemaan sellaisia henkilöitä, joilla on julkisista hankinnoista mahdollisimman paljon kokemusta ja tietämystä. Yhdeksi haastateltavaksi valittiin Helsingin Satamassa työskentelevä hankinta-asiantuntija, koska hänellä on pitkä kokemus Helsingin Sataman hankintatoimesta ja sen kautta paljon tietämystä julkisista hankinnoista. Kaksi muuta haastateltavaa valittiin jo yhtiöitetyistä HaminaKotka Satama Oy:stä ja Kemin Satama Oy:stä (Kemin Satama 2011; Port of HaminaKotka a). Heidät valittiin haastateltaviksi, koska heillä on kokemusta kunnallisen sataman yhtiöittämisestä ja hankintatoimesta.

## **6.2 Tutkimuksen toteutus**

Helsingin Satamassa työskentelevän hankinta-asiantuntijan haastattelun ajankohta ja toteutuspaikka sovittiin sähköpostin välityksellä. Haastattelu toteutettiin Helsingin Sataman pääkonttorissa suljetussa kokoushuoneessa, joka oli rauhoitettu kokonaan muilta häiriötekijöiltä. Haastattelun aluksi haastateltavalta kysyttiin lupa haastattelun nauhoitukselle, mihin haastateltava vastasi myöntävästi. Haastattelu nauhoitettiin videokameralla siten, että nauhalle tallentui vain haastateltavan ja tutkijan puhe. Nauhoituksen lisäksi kirjoitettiin muistiinpanoja haastateltavan vastauksista haastattelun aikana. Haastattelu kesti kokonaisuudessaan tunnin ajan. Haastattelu keskeytyi kerran muutamaksi minuutiksi noin puolivälissä haastattelua, koska haastateltava pyysi pientä taukoa.

Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta muodostettujen teemojen mukaisesti. Teema-alueita oli yhteensä viisi: haastateltavan perustiedot, hankintaorganisaatio, hankintalaki ja kilpailuttaminen, hankintaprosessi sekä yhtiöittäminen. Jokaisesta teemasta määriteltiin valmiiksi tarkkoja kysymyksiä, jotta voitiin varmistua, että tutkimuksen kohteesta saadaan kaikki tarvittava tieto. Kysymyksille ei kuitenkaan annettu valmiita vastausvaihtoehtoja, jotta haastateltava pystyi vastaamaan niihin vapaasti omin sanoin. Haastattelukysymykset kirjoitettiin tietokoneelle Word-dokumentiksi. Ne tulostettiin kahtena kappaleena, joista toinen annettiin haastateltavalle heti haastattelun aluksi ja toinen jäi haastattelun tekijälle tueksi.

Perustietoihin liittyvät kysymykset koskivat haastateltavan taustatietoja. Hankintaorganisaatioon liittyvät kysymykset koskivat puolestaan sitä, miten hankintatoimi on jär-

jestetty ja ketkä hoitavat hankintojen tekemisen Helsingin Satamassa. Hankintalakiin ja kilpailuttamiseen liittyvät kysymykset koskivat puolestaan sitä, mitä lakeja ja säädöksiä Helsingin Sataman täytyy noudattaa hankinnoissaan. Hankintaprosessiin liittyvät kysymykset koskivat puolestaan sitä, mitä eri osapuolia hankintaprosessiin kuuluu ja millainen on pienhankintojen, kansallisen kynnysarvojen ylittävien hankintojen ja EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi. Yhtiöittämiseen liittyvät kysymykset koskivat puolestaan sitä, miten hankintaorganisaatio ja hankintaprosessit muuttuvat oletettavasti yhtiöittämisen jälkeen. Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä 1.

Haastattelu eteni siten, että haastateltavan annettiin vapaasti vastata esitettyihin kysymyksiin. Neljään ensimmäiseen teemaan (haastateltavan perustiedot, hankintaorganisaatio, lait ja säädökset sekä hankintaprosessi) liittyvät kysymykset käsiteltiin lähes kokonaan ennalta määritetyssä järjestyksessä. Muutaman kysymyksen kohdalla haastateltavalle esitettiin tarkentavia lisäkysymyksiä, jos haastateltavan vastaus oli epäselvä tai jos kaivattiin lisätietoa asiasta. Haastateltava myös esitti myös vastavuoroisesti kysymyksiä, jos jokin asia jäi hänelle epäselväksi. Viidettä teemaa eli yhtiöittämistä ei pystytty käsittelemään haastattelussa kuin pintapuolisesti, koska haastateltava ei pystynyt vastaamaan suurimpaan osaan teemaan kuuluvista kysymyksistä. Haastateltavan mukaan Helsingin Sataman yhtiöittämisestä on olemassa hyvin vähän virallista tietoa, koska yhtiöittäminen on vasta valmisteluvaiheessa ja tarkkaa ajankohtaa yhtiöittämiselle ei ole vielä päätetty (Vaskio, A. 24.10.2012).

Haastattelun yhteydessä haastateltava antoi Helsingin Sataman hankintoja käsitteleviä virallisia dokumentteja käytettäväksi tutkimusaineistona. Näistä dokumenteista yhtä hyödynnettiin tutkimuksessa, koska se sisälsi sellaista yksityiskohtaista ja virallista tietoa Helsingin Sataman hankinnoista, mitä ei ollut tullut ilmi haastattelussa. Tutkimuksessa käytettävä dokumentti sisälsi Helsingin Sataman talousjohtajalle osoitetut työohjeet siitä, miten hankinta- ja tilausvaltuudet määritellään ja mitä hankintamenettelyjä voidaan käyttää.

Haastattelunauha kuunneltiin läpi kaksi kertaa välittömästi heti haastattelun jälkeen. Ensimmäisellä kuuntelukerralla haastattelu kuunneltiin keskeytyksettä kokonaan läpi.

Toisella kuuntelukerralla haastattelu litteroitiin eli kirjoitettiin sanasta sanaan auki tietokoneelle Word-dokumentiksi. Jokainen puheenvuoro merkittiin ranskalaisella viivalla. Tutkijan puhetta korostettiin vihreällä värillä ja haastateltavan puhetta punaisella värillä, jotta osapuolten puheenvuorot pystyttiin erottamaan selkeästi toisistaan. Litteroitu haastattelu oli yhteensä 17 sivua. Lopuksi litteroitu haastattelu luettiin läpi ja tarkastettiin, oliko jokin kohta jäänyt epäselväksi. Muutama epäselväksi jäänyt kohta kysyttiin haastateltavalta jälkikäteen sähköpostin välityksellä.

Koska Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan haastattelussa ilmeni, että Helsingin Sataman yhtiöittämisestä on olemassa hyvin vähän virallista tietoa, tutkimusongelmaa tarkasteltiin uudesta näkökulmasta ja tutkimukselle etsittiin uusia tietolähteitä. Tavoitteena oli selvittää, miten hankintatoimi on järjestetty jo yhtiöitetyissä suomalaisissa satamissa. Asian selvittämiseksi lähetettiin sähköpostitse kysymyksiä yhtiöitetyn sataman hankintatoimesta jo yhtiöitetyille HaminaKotka Satama Oy:lle ja Kemin Satama Oy:lle (Kemin Satama 2011; Port of HaminaKotka a). Kysymysten vastaanottajiksi pyrittiin valitsemaan kummastakin satamasta henkilöt, jotka todennäköisesti tietäisivät mahdollisimman paljon satamansa hankintatoimesta. Kysymykset lähetettiin HaminaKotka Satama Oy:n kirjanpito-päällikölle ja Kemin Satama Oy:n taloussihteerille.

Kysymykset lähetettiin sähköpostilla pitkien välimatkojen vuoksi. Kumpaankin satamaan lähetettiin samat haastattelukysymykset, jotka käsittelivät sitä, miten satamien hankintatoimi on muuttunut yhtiöittämisen jälkeen. Haastattelukysymykset laadittiin tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja ne käsittelivät kolmea eri teemaa: lait ja säädökset, kilpailuttaminen sekä hankintaorganisaatio. Lakeihin ja säädöksiin liittyvät kysymykset käsittelivät sitä, tuleeko satamien noudattaa samoja julkisia hankintoja koskevia lakeja ja säädöksiä kuin ennen yhtiöittämistä. Kilpailuttamiseen liittyvät kysymykset käsittelivät sitä, onko satamien kilpailutettava hankintansa yhtiöittämisen jälkeenkin. Hankintaorganisaatioon liittyvät kysymykset puolestaan käsittelivät sitä, onko satamien hankintaorganisaatio muuttunut yhtiöittämisen yhteydessä. Haastattelukysymykset ovat tämän opinnäytetyön liitteenä 2.

HaminaKotka Satama Oy:öön lähetettyihin kysymyksiin vastasi HaminaKotka Satama Oy:n tekninen johtaja sähköpostin välityksellä. Koska Kemin Satama Oy:stä ei ollut

vielä saatu vastausta sähköpostilla lähetettyihin kysymyksiin, päätettiin soittaa Kemin Sataman hankintasihteerille, joka yhdisti puhelun talous- ja markkinointipäällikölle. Hankintasihteerin mielestä talous- ja markkinointipäällikkö tietäisi Kemin Satama Oy:n hankintatoimesta enemmän. Talous- ja markkinointipäällikön kanssa sovittiin, että haastattelu tehdään puhelun aikana. Puhelinhaastattelun aikana tehtiin muistiinpanoja haastateltavan vastauksista.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan litteroitu haastattelu jaettiin teemoihin haastattelussa käytettyjen teemojen mukaisesti. Haastattelussa käytettyjä teemoja olivat: haastateltavan perustiedot, hankintaorganisaatio, hankintalaki ja kilpailuttaminen, hankintaprosessi sekä yhtiöittäminen. Teemoittelua varten luotiin erillinen Word-dokumentti, johon koottiin jokaisen teeman alle haastattelusta ne kohdat, joissa puhuttiin kyseisestä teemasta. Hankintaprosessi-teeman alle kootut haastattelun kohdat jaoteltiin edelleen pienhankintoja, kansallisen kynnysarvon ylittäviä hankintoja ja EU-kynnysarvon ylittäviä hankintoja käsitteleviin alateemoihin. Koska osa hankintaprosessi-teeman alla olevista haastattelun kohdista sopi useampaan kuin yhteen alateemaan, ne toistuivat teemoitetussa haastattelussa useampaan kertaan.

Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan haastattelu teemoitettiin, koska teemoittelua käytetään yleensä laadullisen tutkimuksen analysoimisessa (Jyväskylän yliopisto). Lisäksi haastattelukysymykset oli jo valmiiksi jaettu tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen mukaisiin teemoihin. Myös tutkimuskohde vaikutti analyysimenetelmän valintaan: Koska tutkimuksen kohteena olivat Helsingin Sataman hankintaprosessit, tutkija ei kokenut tarpeelliseksi analysoida haastattelun ilmaisullisia ja kielellisiä seikkoja.

Haastattelun teemoittamisen jälkeen syvennyttiin tutkailemaan jokaista teemaa yksi kerrallaan. Kunkin teeman pohjalta pyrittiin muodostamaan käsitys siitä, miten teemaan liittyvät asiat hoidetaan Helsingin Satamassa. Koska teemoittelu tehtiin suoraan litteroidusta haastattelusta, teemoitettu haastattelu sisälsi paljon puhekielisiä ilmaisuja. Tämän vuoksi haastattelussa käsiteltyt asiat tiivistettiin teemoittain yhteen erilliseen Word-dokumenttiin kokonaisina lauseita ja kirjakieltä käyttäen.

Hankintaprosessi-teeman alateemojen pohjalta muodostettiin lisäksi prosessikaaviot Helsingin Sataman kolmesta eri hankintaprosessista: pienhankinnoista, kansallisen kynnysarvon ylittävistä hankinnoista ja EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoista. Prosessikaaviot muodostettiin, koska niiden avulla haluttiin antaa kokonaiskäsitys prosessien kulusta ja havainnollistaa millaisia Helsingin Sataman hankintaprosessit ovat käytännössä. Prosessikaaviot lähetettiin sähköpostin välityksellä tarkastettavaksi hankinta-asiantuntijalle, jonka antamien kommenttien perusteella prosessikaaviota korjattiin. Prosessikaaviot ovat tämän opinnäytetyön liitteinä 3, 4 ja 5.

Myös HaminaKotka Satama Oy:n ja Kemin Satama Oy:n haastattelut teemoitettiin, koska haastattelukysymykset oli jo valmiiksi jaettu teemoihin. Haastattelut jaettiin teemoihin haastattelussa käytettyjen teemojen (lait ja säädökset, kilpailuttaminen ja hankintaorganisaatio) mukaisesti. Teemoittelua varten luotiin erillinen Word-dokumentti, johon koottiin jokaisen teeman alle haastatteluista ne kohdat, joissa puhutaan kyseisestä teemasta. HaminaKotka Satama Oy:n sähköpostilla lähetetyt vastaukset jaettiin teemoihin suoraan sähköpostiviestistä. Kemin Satama Oy:n puhelinhaastattelun pohjalta tehdyt muistiinpanot kirjoitettiin ensin auki kokonaisiksi lauseiksi. Tämän jälkeen auki kirjoitetut lauseet jaettiin haastattelukysymysten mukaisiin teemoihin. Analysointi tehtiin yhteen dokumenttiin, jotta vastauksia voitiin helposti vertailla toisiinsa. HaminaKotka Satama Oy:n vastauksia merkittiin sinisellä värillä ja Kemin Satama Oy:n vihreällä värillä, jotta satamien vastaukset erottuivat toisistaan.

Teemoittelua käytettiin myös tutkimusaineistona olevan dokumentin analysoinnissa. Ensin dokumentti luettiin läpi ja kaikki siitä löytyvän uusi tieto kerättiin yhteen Word-dokumenttiin. Tämän jälkeen dokumentin kohdat jaettiin Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan haastattelussa käytettyjen teemojen alle.

## 7 Tulokset

### 7.1 Hankintaorganisaatio

Helsingin Satamalla on hajautettu hankintaorganisaatio, mutta osa hankintatoimen tehtävistä hoidetaan keskitetysti. Hallinto- ja talousosaston alaisuudessa toimiva hankintaosaston vastuulle kuuluu muun muassa tilausten tekeminen keskitytetysti hyväksytyjen hankinta-aloitteiden perusteella sekä laskujen hintojen ja sopimusehtojen tarkastaminen. Osastot huolehtivat itse omalle vastuualueelleen kuuluvista hankinnoista laatimalla tarjouspyynnöt, hankintapäätökset ja sopimukset toimittajien kanssa. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Hankintapäätöksen voi hyväksyä vain henkilö, jolla on siihen tarvittavat hankintavaltuudet. Yli 30 000 euron hankinnoista tulee tehdä pöytäkirjapäätös, jonka voi tehdä vain virkamies eli toisin sanoen osastonjohtajat, satamajohtaja tai johtokunta. Osastonjohtajat voivat delegoida alle 30 000 euron hankintavaltuuksia osastonsa työntekijöille työsuhteisiin nähden. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Hankinta-osasto muodostuu kolmesta työntekijästä: ostopäälliköstä, hankintasihteeristä ja hankinta-asiantuntijasta (Vaskio, A. 24.10.2012). Ostopäällikkö valvoo hankintaprosessin toteutumista. Ostopäällikkö laatii tarjousten avauspöytäkirjat, ilmoittaa hankintapäätöksistä asianosaisille, tekee tilaukset hyväksytyjen hankinta-aloitteiden perusteella, seuraa sopimusten ja tilausten kaupallisten ehtojen toteutumista ja reklamoi niistä tarvittaessa, tarkistaa hinnat ja sopimusehdot ostolaskuista sekä valvoo vakuuksien asettamista ja takaisinmaksua. Ostopäällikön vastuualueeseen kuuluu myös yhteishankintasopimuksista tiedottaminen käyttäjille, Intrastat-tuonti-ilmoitusten tekeminen tullille sekä harmaan talouden torjuntaan liittyvän Tilajavastuu.fi-ohjelman pääkäyttäjänä toimiminen. (Vaskio, A. 14.11.2012.)

Hankintasihteeri puolestaan huolehtii erilaisista hankintoihin liittyvistä dokumenteista. Hankintasihteeri merkitsee ostolaskut tilausohjelmaan, lähettää ne tarkastus- ja hyväksymiskiertoon Baswaren IP-ohjelmassa sekä tekee niille siirtotarkastuksen. Hankintasihteeri myös käsittelee ulkomaan laskut manuaalisesti, tilaa taksikortit ja luovuttaa ne

osastoille, huolehtii taksikortteihin liittyvästä kirjanpidosta, merkitsee tarvittaessa uudiskaluston irtaimistoluetteloon sekä arkistoi tilausjäljennökset ynnä muun materiaalin. Osa-aikainen hankinta-asiantuntija puolestaan tekee talousjohtajan ja kirjanpitopäällikön antamia hankintoihin liittyviä selvityksiä ja laatii niihin liittyviä ohjeita. Hankinta-asiantuntija myös avustaa osastoja hankinta-asioissa ja tekee muita erillisiä hankintoihin liittyviä tehtäviä sekä hoitaa tarvittaessa ostopäällikön ja hankintasihteerin sijaisuudet. (Vaskio, A. 14.11.2012.)

## **7.2 Hankintalaki ja kilpailuttaminen**

Pääsääntöisesti Helsingin Sataman hankintoja ohjaa erityisalojen hankintalaki. Sen lisäksi Helsingin Sataman tulee noudattaa hankintalakia, kuntalakia, julkisuuslakia, Helsingin kaupungin taloussääntöä, Helsingin kaupungin hankintakeskuksen ja oikeusavun hankintakäsikirjaa sekä Helsingin Sataman sisäisiä ohjeita. (Vaskio, A. 24.10.2012.) Hankintakäsikirja sisältää kilpailuttamista koskevat kynnysarvot, mallit ja ohjeet (Vaskio 2011).

Helsingin Sataman sisäisten hankintaohjeiden mukaan yli 30 000 euron hankinnat tulee kilpailuttaa, vaikka erityisalojen hankintalaki ei tätä edellytä. Alle 30 000 euron hankinnat ovat pienhankintoja, jotka voidaan myös harkinnan mukaan kilpailuttaa. Pienhankinnoissa voidaan käyttää yhteishankintasopimuksia. Helsingin kaupunginhallitus määrää ne tavara- ja palveluhankinnat, jotka hankitaan yhteishankintana, ja ne virastot ja laitokset, joiden tulee kilpailuttaa yhteishankintoina tehtävät hankinnat. Yhteishankintasopimusten käyttämättä jättäminen tulee aina perustella. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Helsingin Satama käyttää tavara- ja palveluhankinnoissa myös puitesopimuksia, joissa mainittuja toimittajia voidaan käyttää kilpailuttamatta. Puitesopimuksen noudattamatta jättäminen tulee aina perustella. Esimerkiksi teknisten palveluiden osasto on kilpailuttanut puitejärjestelyillä suunnittelutöitä ja sähkötöitä. Puitesopimukseen kuuluvista töistä tehdään sopimus yhden tai useamman toimittajan kanssa yhdeksi tai kahdeksi vuodeksi. Sopimukseen on mahdollista liittää myös yksi optio- eli lisävuosi. Puitesopimuksissa sovitaan hankintojen sopimusehdot ja hinnat, mutta ei niiden määrää. (Vaskio, A. 24.10.2012.)



Yli 30 000 euron mutta alle EU-kynnysarvon jäävissä hankinnoissa noudatetaan Helsingin Sataman sisäisiä hankintaohjeita. Ne kilpailutetaan usein rajoitetulla menettelyllä, jossa ei käytetä osallistumishakemuksia vaan tarjouspyyntöasiakirjat lähetetään suoraan määrätyille toimittajille. Lain mukaan tarjouspyyntöasiakirjat on lähetettävä vähintään viidelle toimittajalle. Jos joku ulkopuolinen toimittaja haluaa osallistua tarjouskilpailuun, tarjouspyyntöasiakirjat on lähetettävä myös kyseiselle toimittajalle. Rajoitetun menettelyn käyttöä perustellaan Helsingin Satamassa sillä, että etenkin rakennusurakoissa ja vesirakentamisessa potentiaalisia toimittajia ei monesti löydy edes lain vaatimaa viittä kappaletta. EU-kynnysarvot ylittävät hankinnat on erityisalojen hankintalain mukaan pakko kilpailuttaa ja niistä on tehtävä EU-hankintailmoitus HILMA-palveluun. Helsingin Satamassa HILMA-palvelua käytetään harvoin EU-kynnysarvojen alle jäävissä hankinnoissa, vaikka sitä olisi mahdollista käyttää myös niiden kohdalla. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

### **7.3 Hankintaprosessit**

#### **7.3.1 Pienhankintojen hankintaprosessi**

Pienhankintojen hankintaprosessi on kuvattu liitteessä 3. Prosessi alkaa siitä, kun tavarat tai palvelun tarvitsija täyttää hankintapyyntö- tai tilauslomakkeen. Lomakkeen täyttäjän voi joko itse hyväksyä sen tai tarvittaessa pyytää tarvittavat hankintavaltuudet omaavaa henkilöä hyväksymään sen. Hyväksytty lomake toimitetaan hankintaosastolle, joka tarkastaa tilauksen ja antaa sille juoksevan numeron. Jos tilaus on kunnossa, hankintaosasto tekee lomakkeen perusteella tilauksen toimittajalta. Jos hankintaosasto ei voi hyväksyä tilausta, lomake palautetaan sen täyttäjälle korjattavaksi. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Prosessin seuraavassa vaiheessa toimittaja toimittaa tilauksen ja lähettää siitä laskun Helsingin Satamaan. Jos lasku on lähetetty postitse, kirjanpito skannaa laskun ja täyttää sen perustiedot kirjanpito-ohjelmaan manuaalisesti. Jos lasku on lähetetty sähköisesti, kirjanpito vastaanottaa laskun ja tarkastaa sen perustiedot sähköisesti. Jos tilitiedot ovat hankintapyynnössä, hankintaosasto tiliöi laskun ja lähettää sen sähköiseen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon. Tarvittaessa myös tilauksen vastaanottaja voi tiliöidä laskun. Tämän jälkeen tilauksen vastaanottaja tarkastaa tilauksen. Jos tilaus on kunnossa, vastaan-

ottaja laittaa laskuun tarkastusmerkinnän. Jos tilaus ei vastaa sovittua, vastaanottaja tekee siitä reklamaation. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Tilauksen vastaanottamisen jälkeen hankintaosasto tarkastaa, ovatko hankinnan kaupalliset ja taloudelliset ehdot toteutuneet. Jos ne eivät ole kunnossa, hankintaosasto tekee asiasta reklamaation. Jos ne ovat kunnossa, hankintaosasto laittaa laskuun tarkastusmerkinnän. Hintojen ja sopimusehtojen tarkastuksen jälkeen osastonjohtaja hyväksyy laskun ja lähettää sen kirjanpitoon, joka prosessin lopuksi maksaa laskun. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

### **7.3.2 Kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi**

Kansallisten kynnysarvojen ylittävien hankintojen hankintaprosessi on kuvattu liitteessä 4. Prosessi alkaa usein konsulttien tekemällä hankesuunnittelulla, jossa konsultit suunnittelevat hankkeen toteutuksen (Vaskio, A. 20.11.2012). Suunnittelun jälkeen se osasto päättää hankkeen kilpailuttamismenettelyn, kenen vastuualueelle hanke kuuluu (Vaskio, A. 24.10.2012; Vaskio, A. 20.11.2012). Osasto voi itse päättää EU-kynnysarvoihin asti käytettävän kilpailuttamismenettelyn. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Kansallisen kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa käytetään yleensä rajoitettua menettelyä, jossa osasto lähettää potentiaalisille toimittajille suoraan tarjouspyyntöasiakirjat. Helsingin kaupungin keskuskirjaamo antaa tarjouspyynnölle diaarinumeron. (Vaskio, A. 20.11.2012). Alkuperäinen tarjouspyyntö toimitetaan Helsingin Sataman kirjaamon asiointipisteeseen ja tarjouspyynnön kopio hankintaosastolle (Vaskio 2011). Halukkaiden tarjoajien tulee lähettää tarjouksensa määräaikaan mennessä. Asiointipiste merkitsee tarjouskuoriin saapumispäivämäärän ja kellonajan, jonka jälkeen se panee ne säilytykseen lukittuun paikkaan. Kun määräaika on umpeutunut, talousjohtaja, hallintopalvelusihteeri ja ostopäällikkö avaavat tarjoukset avaustilaisuudessa. Ostopäällikkö laatii avaustilaisuudesta pöytäkirjan, joka lähetetään sähköisenä keskuskirjaamoon. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Kun tarjoukset on avattu, osasto tekee tarjouksista tarjousvertailun (Vaskio, A. 20.11.2012). Tarjouksista laaditaan vertailutaulukko, johon ne pisteytetään tarjouspyynn-

nössä esitettyjen kriteerien mukaan. Tarjouksia voidaan vertailla joko halvimman hinnan tai kokonaistaloudellisen edullisuuden mukaan. Rakennusurakoissa tarjousten vertailuperusteena on lähes aina halvin hinta, koska rakennusurakoiden tarjouspyynnöissä hankinta on tapana määritellä tarkasti materiaaleja myöten. Kokonaistaloudellista edullisuutta käytetään vertailuperusteena esimerkiksi palveluissa. Tällöin tarjouspyynnössä annetaan hankinnalle yleensä laadullisia kriteerejä. Tarjousten vertailussa on hinnan tai kokonaistaloudellisen edullisuuden lisäksi huomioitava myös toimittajien ja tarjousten kelpoisuus. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Vertailun jälkeen osasto esittää tarjouskilpailun voittanutta tarjousta hyväksyttäväksi. Osastonjohtajilla on 250 000 euroon asti valtuudet hyväksyä hankinta, satamajohtajalla 1 000 000 euroon asti. Johtokunta tai kaupunginhallitus hyväksyy suuremmat hankinnat. Kaikista kilpailutetuista hankinnoista tulee tehdä virallinen pöytäkirjapäätös Ahjo-asiakirjahallintajärjestelmään. Päätös tulee tehdä, vaikka hankinnan arvo jäisi alle kansallisen kynnysarvon. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Hankintapäätös tulee lain mukaan toimittaa kaikille tarjouskilpailuun osallistuneille tarjoajille muutoksenhaku- ja oikaisuvaatimusohjeiden kanssa (Vaskio, A. 20.11.2012). Ostopäällikkö vastaa päätösten toimittamisesta tarjoajille. EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoista on mahdollista valittaa markkinaoikeuteen, kun taas sen alle jäävistä hankinnoista on mahdollista tehdä oikaisuvaatimus Helsingin Sataman johtokunnalle. (Vaskio, A. 24.10.2012.) Valitusajan umpeuduttua osasto laatii sopimuksen valitun toimittajan kanssa (Vaskio, A. 20.11.2012). Kilpailutetuista hankinnoista tehdään pääsääntöisesti sopimus. Jos alle EU-kynnysarvon jäävän hankinnan vaikutusaika on lyhyt tai sen sopimusehdot ovat yksinkertaiset, hankinnasta voidaan tehdä vaihtoehtoisesti tilaus. (Vaskio 2011.)

Rajoitetun menettelyn sijaan voidaan myös käyttää ilman kilpailutusta tehtävää suora-hankintaa, jos sille on olemassa lainmukaiset perustelut (Vaskio, A. 24.10.2012; Vaskio, A. 20.11.2012). Suorahankinnasta tulee myös tehdä pöytäkirjapäätös Ahjo-asiakirjahallintaohjelmaan, ellei ole kyse Helsingin kaupungin sisäisestä hankinnasta tai yhteishankintaelimen kilpailuttamasta hankinnasta. Suorahankinnasta tehdään hankin-

nassa pääsääntöisesti tilaus. Joissain tapauksissa hankinnan laadusta riippuen osasto voi tehdä myös sopimuksen. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Prosessin seuraavassa vaiheessa toimittajan tulee asettaa työnajanvakuus ja toimittaa sovittu tavara, palvelu tai urakka. Helsingin Sataman kassa hyväksyy vakuuden controllerilla ennen sen laittamista säilöön. Hankinnan laskutus riippuu siitä, millainen hankinta on kyseessä. Toimittaja voi laskuttaa hankinnan kerralla tai pienemmissä osissa. Esimerkiksi rakennusurakoiden kohdalla laskutus tehdään kuukausittain maksuerätau-lukon mukaisesti. Jos lasku on lähetetty postitse, kirjanpito skannaa laskun ja täyttää laskun perustiedot kirjanpito-ohjelmaan. Jos lasku on lähetetty sähköisesti, kirjanpito vastaanottaa laskun ja tarkistaa sen perustiedot sähköisesti. Hankintaosasto tiliöi laskun, jos tilitiedot ovat saatavilla. Kun lasku on tiliöity, hankintaosasto lähettää sen tarkastus- ja hyväksymiskiertoon. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Ennen viimeisen maksuerän maksamista hankinnasta pidetään vastaanottokokous, jossa laaditaan vastaanottopöytäkirja. Vastaanottokokouksia pidetään lähinnä rakennus-urakoista. Hankinnan vastaanottamisen lisäksi vastaanottokokouksessa sovitaan työn-ajanvakuuden vaihtamisesta takuuajanvakuuteen, jos hankinta on vastannut sovittua. Jos hankinta ei ole vastannut sovittua, vastaanottokokouksessa voidaan sopia myös esimerkiksi myöhästymissakoista toimittajalle. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Seuraavassa prosessin vaiheessa hankintaosasto tarkastaa hankinnan kaupallisten ja ta-loudellisten ehtojen toteutumisen. Jos hinnat ja sopimusehdot eivät ole toteutuneet, hankintaosasto tekee asiasta reklamaation. Jos ehdot ovat kunnossa, hankintaosasto laittaa laskuun tarkastusmerkinnän. Kun lasku on tarkastettu, osastonjohtaja hyväksyy sen ja lähettää sen kirjanpitoon maksettavaksi. Kun hankinnan takuuajantarkastus on tehty ja työnvalvoja on ilmoittanut siitä kassalle, kassa palauttaa toimittajan asettaman vakuuden yleensä pankille tai vakuutusyhtiölle. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

### **7.3.3 EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi**

EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi on kuvattu tämän opinnäyte-työn liitteessä 5. EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi on suurilta

osin samanlainen kuin kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi. Prosessit eroavat kuitenkin osittain. EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa hanke-suunnittelun jälkeen osaston tulee tehdä hankinnasta erityisalojen hankintalain mukainen EU-hankintailmoitus HILMA-palveluun. (Vaskio, A. 20.11.2012.) Ilmoitus tulee tehdä, jos hankinnan kustannukset näyttävät arvion mukaan ylittävän lähellekään EU-kynnysarvoa (Vaskio, A. 24.10.2012).

Hankintailmoituksen tekeminen käynnistää hankinnan kilpailuttamisen (Vaskio, A. 20.11.2012). Myös EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa käytetään usein rajoitettua menettelyä. Erona kansallisen kynnysarvon ylittäviin hankintoihin on se, että EU-kynnysarvojen kohdalla rajoitetussa menettelyssä käytetään osallistumishakemuksia. (Vaskio, A. 24.10.2012.) Tarjoajien on toimitettava osallistumishakemukset määräaikaan mennessä asiointipisteeseen, joka laatii saapuneista osallistumishakemuksista listan ja toimittaa sen hakemusten kanssa asianosaiselle osastolle. Osasto vertailee hakemuksia annettujen kriteerien mukaan ja päättää ne ehdokkaat, joille tarjouspyyntöasiakirjat lähetetään. (Vaskio 2011.)

EU-kynnysarvon ylittävissä hankinnoissa ei voida tehdä sopimusta, ennen kuin 21 päivää on kulunut hankintapäätöksen julkaisemisesta. Lisäksi EU-kynnysarvon ylittävästä hankinnasta tulee tehdä myös EU-jälki-ilmoitus. Osaston tulee tehdä se 48 päivän sisällä sopimuksen allekirjoittamisesta. (Vaskio, A. 20.11.2012.)

#### **7.4 Helsingin Sataman yhtiöittäminen**

Helsingin Sataman yhtiöittämisestä ei ole olemassa paljoa virallista tietoa. Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan mukaan asiaan on vaikuttanut se, että kuntien liikelaitosten pakkoyhtiöittämistä koskeva kuntalain muutos ei ole tullut vielä lakiin. Helsingin Sataman yhtiöittämistä ollaan parhaillaan valmistelemassa, mutta asiasta ei ole tehty vielä virallisia päätöksiä. Hankinta-asiantuntijan mukaan alustava arvio on, että Helsingin Satama säilyy luultavasti hankintayksikkönä yhtiöittämisen jälkeen. Satamien tehtäviin kuuluva julkisoikeudellisista satamamaksuista huolehtiminen saattaa vaikuttaa siihen, että pysyväkö Helsingin Satama hankintayksikkönä. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Jos Helsingin Satama pysyy hankintayksikkönä yhtiöittämisen jälkeen, hankinta-asiantuntijan arvion mukaan vanhat hankintaprosessit todennäköisesti säilyisivät, mutta niiden toteutustapa saattaisi kuitenkin muuttua. Hankinta-asiantuntijan mukaan prosessien säilyminen edellyttäisi sitä, että hankintoihin liittyvä byrokratia säilyisi. Hankinnoista pitäisi jatkossakin tehdä pöytäkirjapäätöksiä, jotta asianosaiset voisivat tehdä niistä tarvittaessa valituksen. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

## **7.5 HaminaKotka Satama Oy ja Kemin Satama Oy**

HaminaKotka Satama Oy:n hankinnat eivät ole julkisia. Satama julkaisee HILMA-palvelussa hankintailmoituksen vain urakkakyselyistä. Hankintamenettelyjen kohdalla HaminaKotka Satama noudattaa osakeyhtiöille määriteltyjä ohjeita. (Jokimies, T. 29.11.2012.)

Koska Kemin Satama Oy on Kemin kaupungin omistama osakeyhtiö, se toimii kuntalain mukaisesti ja noudattaa hankinnoissaan julkisia hankintoja koskevaa lainsäädäntöä. Kemin Satama Oy on hankintayksikkö ja kuuluu yhä yhtiöittämisen jälkeen eritysalojen hankintalain piiriin. Toisin sanoen se kilpailuttaa hankintansa yhä eritysalojen hankintalain määräysten mukaan. Kemin Satama Oy:n hankintapäätökset ovat myös julkisia: Kemin Satama Oy julkaisee hankintailmoituksia HILMA-palvelussa EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoistaan. Lisäksi asianosaiset voivat valittaa sen hankintapäätöksistä markkinaoikeuteen tai tehdä niistä oikaisuvaatimuksen. (Tikkala, H. 3.12.2012.)

Kemin Sataman hankintaorganisaatio ei ole muuttunut yhtiöittämisen jälkeen. Kemin Satama on keskisuuri satama, jossa työskentelee yhteensä noin 30 henkilöä. Yleensä yksi tai kaksi henkilöä vastaa myös isompien eli yli useamman 10 000 euron arvoisten hankintojen tekemisestä. Pienemmistä hankinnoista vastaavat yksittäiset työntekijät. (Tikkala, H. 3.12.2012.)

## **7.6 Tulosten tarkastelu**

Tutkimustulosten perusteella julkisten hankintojen lainsäädäntö määrittelee sen, miten Helsingin Satamassa tehdään hankintoja. Lainsäädännön suuri merkitys hankintojen kannalta on ymmärrettävää, koska Helsingin Satama on hankintayksikkö. Helsingin

Sataman tulee ensisijaisesti noudattaa hankinnoissaan erityisalojen hankintalakia, jonka lisäksi sen hankintoja ohjaavat myös hankintalaki, kuntalaki, julkisuuslaki, Helsingin kaupungin asettamat ohjeet ja Helsingin Sataman sisäiset ohjeet. Helsingin Sataman sisäiset ohjeet ovat osittain jopa tiukempia kuin lainsäädäntö. Niissä esimerkiksi määrätään, että kaikki yli 30 000 euron hankinnat on kilpailutettava, vaikka erityisalojen hankintalaki ei tätä edellytä. (Vaskio, A. 24.10.2012.)

Lainsäädännön vaikutus näkyy selkeästi etenkin Helsingin Sataman hankintaprosesseissa. Varsinkin suuremmissa hankinnoissa kilpailuttamismenettelynä käytetään usein erityisalojen hankintalain mukaista rajoitettua menettelyä. Pienemmissä hankinnoissa käytetään puolestaan paljon lain mukaisia yhteishankintasopimuksia tai puitejärjestelyjä. (Vaskio, A. 24.10.2012.) Lisäksi varsinkin EU-kynnysarvojen ylittävien hankintojen hankintaprosessissa on paljon lain vaatimaa byrokratiaa. Esimerkiksi hankinnan kilpailuttaminen aloitetaan julkaisemalla EU-hankintailmoitus ja sopimuksen teon jälkeen julkaistaan EU-jälki-ilmoitus (Vaskio, A. 20.11.2012.)

Hankintalain mukaan tarjousten vertailuperusteena voi olla halvin hinta tai kokonaistaloudellinen edullisuus. Helsingin Sataman rakennusurakoissa vertailuperusteena on lähes aina halvin hinta, koska rakennusurakoiden tarjouspyynnöissä hankinta on tapana määritellä tarkasti. (Vaskio, A. 24.10.2012.) Hinnan käyttäminen vertailuperusteena rakennusurakoissa on yleistä. Teknillisen korkeakoulun HEMA-instituutin julkisia palveluhankintoja koskevan kyselytutkimuksen mukaan rakennuspalveluhankinnoissa hinta oli tavanomaisin valintakriteeri. Tutkimuksen mukaan rakennuspalveluhankinnoissa toimittajavalintaa mutkisti se, että toimittajia oli eniten muihin kategorioihin nähden. (Särkkä ym. 2009, 44.) Helsingin Sataman kohdalla tilanne on kuitenkin toisenlainen: varsinkin rakennusurakoissa ja vesirakentamisessa potentiaalisia toimittajia ei monesti edes löydy rajoitettuun menettelyyn lain vaatimaa viittä kappaletta (Vaskio, A. 24.10.2012).

Koska hankintalainsäädännöllä on niin suuri vaikutus Helsingin Sataman hankintaprosesseihin, merkittäväksi kysymykseksi nousee, onko Helsingin Sataman noudatettava erityisalojen hankintalakia myös yhtiöittämisen jälkeen. Erityisalojen hankintalain piiriin kuuluvat laissa määritellyillä erityisaloilla toimivat hankintayksiköt (Julkisten hankinto-

jen neuvontayksikkö 2012c). Erityisalojen hankintalain noudattaminen riippuu siis todennäköisesti siitä, pysyykö Helsingin Satama hankintayksikkönä. Jos Helsingin Satama jatkaa toimintaansa hankintalain tarkoittamana hankintayksikkönä, olisi loogista, että se noudattaisi yhä erityisalojen hankintalakia ja kilpailuttaisi hankintansa sen mukaisesti. Vastaavasti, jos Helsingin Satama ei pysy hankintayksikkönä, olisi loogista, että se ei noudattaisi tällöin enää erityisalojen hankintalakia.

Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan mukaan Helsingin Satamalla on julkisoikeudellinen tehtävä huolehtia satamamaksuista (Vaskio, A. 24.10.2012). Kunnalliset osakeyhtiöt ovat julkisoikeudellisia laitoksia (Pekkala & Pohjonen 2010, 21). Erityisalojen hankintalain (349/2007) 5 §:n mukaan hankintayksikkönä voidaan pitää sellaista julkisoikeudellista laitosta, jonka toiminta on pääasiassa yleishyödyllistä. Jos perustettava osakeyhtiö harjoittaa enimmäkseen teollista tai kaupallista toimintaa, sen ei tarvitse noudattaa hankintalakia. Jos se taas harjoittaa selkeästi yleishyödyllistä toimintaa, sen tulee noudattaa hankintalakia. (Turun Sanomat 2011.) EY:n tuomioistuimen mukaan satamapalvelut, kuten esimerkiksi alusten kiinnityspalvelut, ovat yleishyödyllisiä palveluja (TEM 2012c). Edellä lueteltujen syiden perusteella olisi siis perusteltua olettaa, että Helsingin Satama jäisi hankintayksiköksi. Esimerkiksi Turun Satamaliikelaitoksen yhtiöittämistä tutkinut Tamminen (2010, 36) on päätenyt samanlaiseen lopputulokseen Turun Sataman kohdalla. Tamminen tutkimuksen mukaan Turun Satama todennäköisesti noudattaa osakeyhtiönä samoja määräyksiä ja lakeja kuin ennen yhtiöittämistä. Perusteluna Tamminen käyttää satamien toiminnan yleishyödyllisyyttä. (Tamminen 2010, 36.)

Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan mukaan alustavien arvioiden perusteella Helsingin Satama jää hankintayksiköksi yhtiöittämisen jälkeen. Asiasta ei ole kuitenkaan tehty vielä lopullista virallista päätöstä. Jos Helsingin Satama säilyy hankintayksikkönä, hankinta-asiantuntijan arvion mukaan hankintaprosessit luultavasti säilyisivät, mutta niiden käytännöt saattaisivat muuttua. Hankintoihin liittyvän byrokratian olisi myös tällöin säilyttävä, jotta asianosaiset tahot voisivat tarvittaessa tehdä valituksen hankintapäätöksestä. (Vaskio, A. 24.10.2012.)



Jos Helsingin Satama pysyy hankintayksikkönä yhtiöittämisestä huolimatta, ei ole kuitenkaan yksiselitteistä, missä laajuudessa se mahdollisesti noudattaisi erityisalojen hankintalakia. Tarkemmin sanottuna kysymys on siitä, noudatettaisiinko sitä kaikkien hankintojen kohdalla. Kuten aiemmin on jo todettu, esimerkiksi Kemin Satama Oy noudattaa erityisalojen hankintalakia kaikissa hankinnoissaan (Tikkala, H. 3.12.2012). HaminaKotka Satama Oy julkaisee puolestaan erityisalojen hankintalain mukaisia hankintailmoituksia HILMA-palvelussa vain urakkakyselyistä. (Jokimies, T. 29.11.2012).

Jos Helsingin Satama ei pysy hankintayksikkönä, tulisi sen todennäköisesti noudattaa osakeyhtiölakia. Osakeyhtiölain 1 luvun 1 §:n mukaan julkinen osakeyhtiö kuuluu osakeyhtiölain piiriin. Jos Helsingin Satama ei pysy hankintayksikkönä yhtiöittämisen jälkeen ja täten ei noudata erityisalojen hankintalakia, hankintalainsäädännön mukainen kilpailutusvelvoite ei todennäköisesti koskisi sitä enää, koska osakeyhtiölaki ei sisällä samanlaista velvoitetta. Tällöin Helsingin Satama voisi siis luultavimmin itse päättää, mitkä hankinnat se kilpailuttaa ja millä tavoin.

Koska kunnalliset osakeyhtiöt eivät kuulu julkisuuslain piiriin, niiden hankintapäätökset eivät voi olla julkisia (Suomen Kuntaliitto 2012b). Toisaalta erityisalojen hankintalain 60 §:n mukaan hankintayksiköiden asiakirjojen julkisuuteen ja asiakirjoista perittäviin maksuihin sekä asianosaisen tiedonsaantioikeuteen sovelletaan julkisuuslakia. Osakeyhtiölaki ei puolestaan sisällä samanlaista toiminnan julkisuusvelvoitetta. Kuten aiemmin on jo todettu, Kemin Satama Oy noudattaa kaikissa hankinnoissaan erityisalojen hankintalakia, joten todennäköisesti se noudattaa niissä siis myös julkisuuslakia (Tikkala, H. 3.12.2012). HaminaKotka Satama Oy:n hankinnat puolestaan eivät ole julkisia lukuun ottamatta urakkakyselyitä (Jokimies, T. 29.11.2012). Tutkimustulosten ja lainsäädännön perusteella voisi siis mahdollisesti olettaa, että Helsingin Satama -osakeyhtiön tulisi noudattaa julkisuuslakia ainakin niissä hankinnoissa, joissa se noudattaa myös erityisalojen hankintalakia.

Kunnallisen liikelaitoksen päätöksiin voi hakea muutosta, kun taas kunnallisen osakeyhtiön päätöksiin ei voi hakea muutosta (Kuntakonserni- ja liikelaitostyöryhmä 2006, 11; Tahkokorpi 2012). Toisaalta hankintalain 86 §:n (321/2010) mukaan hankintayksikön päätökseen tai muuhun hankintamenettelyssä tehtyyn ratkaisuun, joka vaikuttaa ehdok-

kaan tai tarjoajan asemaan, voi hakea muutosta. Esimerkiksi Kemin Satama Oy:n hankintapäätöksille on mahdollista hakea muutosta. Sen murtajapalveluista ja satamajäänmurtajan hankinnasta tehty hankintasopimus on viety markkinaoikeuteen kesällä 2012 (Heikinmatti 2012; Tikkala, H. 3.12.2012). Ainakin niille HaminaKotka Satama Oy:n hankinnoille, joista on tehty hankintailmoitus HILMA-palveluun, voidaan hakea muutosta, koska HILMA on erityisalojen hankintalain mukainen hankintojen ilmoituskanava (TEM 2012d). Tutkimustulosten ja lainsäädännön perusteella voisi siis olettaa, että Helsingin Satama -osakeyhtiön erityisalojen hankintalain mukaisesti kilpailutettuja hankintoja koskeville hankintapäätöksille voisi hakea muutosta.

Tutkimustulosten perusteella on vaikea sanoa, tuleeko yhtiöittäminen vaikuttamaan Helsingin Sataman hankintaorganisaatioon. Yhtiöittäminen ei vaikuttanut Kemin Satama Oy:n hankintaorganisaatioon (Tikkala, H. 3.12.2012). Toisaalta Kemin Satama Oy on huomattavasti pienempi satama kuin Helsingin Satama: Kemissä työskentelee noin 30 henkilöä ja Helsingin Satamassa 187 (Helsingin Satama 2011, 25; Tikkala, H. 3.12.2012). Lisäksi jokainen yhtiöittämistapaus on omanlaisensa, mikä osaltaan vaikeuttaa vertailua (Puttonen 2002, 131).

Koska kuntalain muutos ei ole tullut vielä voimaan ja koska virallisia päätöksiä Helsingin Sataman yhtiöittämisestä ei ole vielä tehty, on vaikeaa sanoa tarkasti, mitä lopullisia vaikutuksia yhtiöittämisellä on Helsingin Sataman hankintaprosessiin (Vaskio, A. 24.10.2012). Lisäksi, koska vasta hyvin harva kunnallinen satama Suomessa on yhtiöitetty, ei ole olemassa montaa ennakkotapausta, johon verrata Helsingin Sataman yhtiöittämistä (Haapala 2012). Tutkimuksen tulokset ovat siis lähinnä suuntaa antavia.

## **7.7 Tutkimuksen luotettavuus**

Tutkimuksen uskottavuus kuvaa totuuden muodostumista tutkijan ja tutkittavan välille (KAMK). Tässä tutkimuksessa tutkimuskohteen todellisuuden tavoittaminen vaati Helsingin Sataman toiminnan ja julkisten hankintojen tuntemusta. Tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkijalla on paljon työkokemusta Helsingin Sataman hallinto- ja talousosastolta. Työkokemuksen ansiosta tutkija tunsi kohdeyrityksen toiminnan ja alalla käytettävää termistöä ja pystyi täten ymmärtämään hyvin tutkimuskohdetta. Se, että

tutkija oli kohdeyritykselle ennestään tuttu lisäsi myös kohdeyrityksen ja tutkijan välistä luottamusta verrattuna siihen, jos kyseessä olisi ollut täysin ulkopuolinen tutkija. Kohdeyrityksen tuntemuksen lisäksi tutkimuksen uskottavuutta lisää se, että tutkija tutustui huolellisesti julkisiin hankintoihin liittyvään lainsäädäntöön ja muihin ohjeistuksiin ennen tutkimuksen teon aloittamista.

Tutkimuksen uskottavuutta lisää myös tutkimuksen perusteellinen suunnittelu ja toteutus. Tutkimuksen eri vaiheiden toteutus suunniteltiin huolellisesti etukäteen. Ennen tutkimuksen teon aloittamista tehtiin tutkimussuunnitelma, jossa määriteltiin tutkimuksen kohde, ongelma ja tavoitteet sekä suunniteltiin käytettävät tiedonhankinta-, analyysi- ja arviointimenetelmät. Lisäksi laadittiin alustava tutkimusaikataulu, johon merkittiin, milloin tutkimuksen eri vaiheet tullaan toteuttamaan. Tutkimuksen teon aikana tutkimuksen toteutus dokumentoitiin tarkasti. Käytetyt aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät perusteltiin huolellisesti. Lisäksi tutkimuksen eri vaiheet kirjattiin vaihe vaiheelta seikkaperäisesti ylös.

Tutkimuksen uskottavuutta kuitenkin heikentää se, että satamien yhtiöittäminen on melko uusi ilmiö. Vasta hyvin harva Suomen kunnallisista satamista on yhtiöitetty (Haapala 2012). Tämän vuoksi Helsingin Sataman yhtiöittämiselle ei ollut olemassa montaa vertailukohdetta.

Tutkimuksen siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimustulokset voidaan siirtää toiseen vastaavanlaiseen kontekstiin (KAMK). Tulosten siirrettävyyttä lisää se, että Helsingin Sataman ja muiden kunnallisten satamien tulee noudattaa erityisalojen hankintalakia, koska liikelaitokset lasketaan erityisalojen hankintalain mukaisiksi hankintayksiköiksi (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012c). Erityisalojen hankintalaki määrää, miten hankintayksiköiden tulee kilpailuttaa hankintansa, mistä johtuen niiden kaikkien hankintaprosessit ovat todennäköisesti hyvin samankaltaiset (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012a).

Tulosten siirrettävyyttä saattaa kuitenkin heikentää satamien erilaisuus. Ne voivat olla erikokoisia ja kaikissa niissä ei välttämättä ole erillistä hankintaosastoa kuten Helsingin

Satamalla. Lisäksi niiden hankinnat voivat olla erilaisia ja niitä saatetaan tehdä eri määrä. Jotkin satamat ovat saattaneet myös ulkoistaa joitakin toimintojaan.

## **7.8 Eettiset näkökohdat**

Tällä tutkimuksella on sidonnaisuuksia sen toimeksiantajayritykseen. Tutkimus toteutettiin Helsingin Sataman toimeksiantona. Tutkimuksen kohteena on Helsingin Sataman hankintaprosessi. Lisäksi tutkimusta varten haastateltiin Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijaa.

Tutkimuksen eri vaiheet suunniteltiin huolellisesti etukäteen tutkimussuunnitelmaan ja tutkimuksen teon aikana toteutus dokumentoitiin tarkasti. Lisäksi tutkimuksen lähteiden kanssa oltiin huolellisia koko tutkimuksen ajan. Työhön merkittiin mahdollisimman selkeästi, mitkä asiat ovat lähteistä lainattua ja mitkä ovat tutkijan omaa pohdintaa. Jokaisen lähteen kohdalla arvioitiin sen luotettavuutta ennen sen käyttöä. Tutkimuksen aikana myös tarkastettiin useaan kertaan, että lähteet on merkitty oikein.

Tutkimushaastattelut toteutettiin eettisiä periaatteita noudattaen. Haastateltavilla oli matala kynnyks osallistua tutkimukseen, koska tutkimuskohde oli neutraali ja haastateltaville ei aiheutunut mitään seurauksia tutkimukseen osallistumisesta. Haastateltavien halukkuuteen osallistua tutkimukseen saattoi kuitenkin vaikuttaa se, että tutkimuskohteeseen liittyviä tietoja halutaan pitää liikesalaisuutena. Kaikki haastateltavat osallistuivat tutkimukseen vapaaehtoisesti. Heille kerrottiin ennen tutkimukseen osallistumista, mitä tässä tutkimuksessa tutkitaan, mitkä ovat tutkimuksen tavoitteet ja mistä valmiin opinäytetyön voi löytää.

Helsingin Sataman hankinta-asiantuntija tarjoutui itse haastateltavaksi tutkimukseen. Hankinta-asiantuntijan haastattelun paikasta ja ajankohdasta sovittiin sähköpostin välityksellä. Tutkija kysyi ennen haastattelun alkua haastateltavalta luvan haastattelun nauhoittamiselle, mihin haasteltava vastasi myöntävästi. Tutkija lähestyi HaminaKotka Satama Oy:n ja Kemin Satama Oy:n haastateltavia sähköpostin välityksellä. Kumpikin satama suostui antamaan haastattelun. HaminaKotka Satama Oy vastasi haastatteluun sähköpostin ja Kemin Satama Oy puhelimen välityksellä.

## 7.9 Suositukset ja jatkotutkimusehdotukset

Koska tämän tutkimuksen tulokset ovat pelkästään suuntaa antavia, suosittelen tutkimaan lisää Helsingin Sataman hankintaprosessin muuttumista kun Helsingin Sataman yhtiöittämisestä on saatavilla enemmän tietoa. Lähitulevaisuudessa tullaan todennäköisesti yhtiöittämään useita kunnallisia satamia (Haapala 2012). Kun useampi kunnallinen satama on yhtiötetty, Helsingin Sataman yhtiöittämisellekin olisi useampia vertailukoh-  
tia ja satamien yhtiöittämiskäytännöt saattaisivat olla selkeämmin näkyvissä.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pelkästään Helsingin Sataman hankintaprosessin muutoksiin. Suosittelen tutkimaan yhtiöittämisen vaikutuksia myös muihin Helsingin Sataman toimintoihin. Koska yhtiöittämisessä on kyse hallintomallin muuttamisesta, sen vaikutukset ulottuvat todennäköisesti edes jollain tasolla koko organisaatioon (Puttonen 2002, 24). Koska jokainen yhtiöittämisprosessi etenee yksilöllisesti, on hyvä valmistautua yhtiöittämiseen huolella (Puttonen 2002, 131).

Jos Helsingin Satama pysyy hankintayksikkönä yhtiöittämisen jälkeen, tutkimustulosten mukaan se noudattaisi todennäköisesti yhä hankintalakia. Koska hankintalaki määrää tarkasti noudatettavat kilpailuttamismenettelyt ja toimintavelvoitteet, tällöin sen hankintaprosessi ei luultavasti muuttuisi paljoa ja merkittäviä jatkotoimenpiteitä ei tarvittaisi (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012a). Jos taas Helsingin Satama ei pysy hankintayksikkönä, tutkimustulosten mukaan se luultavasti noudattaisi osakeyhtiölakia, jolloin muutos olisi suurempi. Julkiset hankinnat ja yksityisten yritysten hankinnat eroavat etenkin lainsäädännön kohdalta monella tapaa toisistaan (Koskinen ym. 1995, 35). Osakeyhtiölaki ei esimerkiksi sisällä samanlaista kilpailuttamisvelvoitetta kuin julkisista hankinnoista säädetty laki. Tämän perusteella suosittelisinkin, että Helsingin Satama miettisi tällöin uudelleen hankintastrategioitaan, kuten esimerkiksi, millä perusteella toimittajat valitaan ja mitkä hankinnat kilpailutetaan (Koskinen ym. 1995, 35).

Tämän tutkimuksen tavoitteena on auttaa hankintatoimen parissa työskenteleviä Helsingin Sataman työntekijöitä valmistautumaan yhtiöittämisen tuomiin hankintaprosessin muutoksiin. Tutkimuksen tuloksia voitaisiin käytännössä hyödyntää siten, että

opinnäytetyö annettaisiin luettavaksi kyseisille työntekijöille, jotta he voisivat tutustua tutkimuksen tuloksiin. Vaikkei tutkimus anna kuin suuntaa antavia tuloksia yhtiöittämissä vaikutuksista, niin tutkimukseen tutustuminen saattaisi selkeyttää työntekijöille sitä, mistä yhtiöittämisessä on loppujen lopuksi kyse ja miten Helsingin Sataman hankintaprosessit saattavat mahdollisesti tulevaisuudessa muuttua. Tutkimuksen tavoitteena on myös, että sen tuloksia voitaisiin hyödyntää muissa yhtiöittämistä valmistelevissa kunnallisissa satamissa. Vaikka tutkimuksen kohteena on ollut pelkästään Helsingin Sataman hankintaprosessi, tuloksista voisi olla ehkä hyötyä myös muissa yhtiöittämistä suunnittelevissa satamissa. Kunnallisina liikelaitoksina toimivien satamien tulee noudattaa erityisalojen hankintalakia, koska erityisalojen hankintalain mukaan kunnalliset liikelaitokset ovat hankintayksiköitä (Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012c).

## **7.10 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Opinnäytetyöprosessi eteni pääosin etukäteen tehtyjen suunnitelmien mukaisesti. Prosessin edetessä kohtasin kuitenkin aikataulu-, aineistonkeruu- ja kirjoitusongelmia. Opinnäytetyön tekeminen opetti suunnittelemaan ja ohjaamaan omaa työskentelyä: Ennen työn aloittamista laadin opinnäytetyösuunnitelman ja alustavan työskentelyaikataulun, joita muokkasinkin aina tarpeen vaatiessa. Aikataulun noudattaminen osoittautui kuitenkin haastavaksi, koska kohtasin erilaisia ongelmia joiden ratkaiseminen vei aikaa. Olin pyrkinyt varautumaan mahdollisiin ongelmiin jo opinnäytetyösuunnitelmassa, mutta silti osa ongelmista yllätti minut.

Kohtaamieni ongelmien avulla opin ongelmanratkaisukykyä. Haastavin kohtaamistani ongelmista ilmeni Helsingin Sataman hankinta-asiantuntijan haastattelussa, jolloin minulle selvisi, että Helsingin Sataman yhtiöittämisestä on olemassa hyvin vähän virallista tietoa. Ongelma tuntui aluksi ylivoimaiselta, mutta harkittuani erilaisia vaihtoehtoja löysin ongelmaan ratkaisun: Päätin ottaa yhteyttä jo yhtiöitettyihin HaminaKotka Satama Oy:öön ja Kemin Satama Oy:öön ja haastatella heitä yhtiötetyn sataman hankintatoimesta. Kohtasin myös kirjoitusongelmia, jolloin opinnäytetyön kirjoittamisessa eteneminen tuntui vaikealta. Kirjoitusongelmat ratkesivat lopulta siten, että pidin ensin pienen tauon opinnäytetyön tekemisestä, minkä jälkeen mietin kirjoittamiani asioita uudesta näkökulmasta.

Tutkimuksen teoriaan tutustumalla opin paljon hyödyllistä tietoa hankinnoista, julkisista hankinnoista ja yhtiöittämisestä. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pystyin puolestaan soveltamaan oppimaani tietoa käytännössä. Opinnäytetyön tekeminen opetti minulle myös kriittistä ajattelua, joka oli tärkeässä roolissa varsinkin teorialähteiden kohdalla. Jokaisen käyttämäni lähteen kohdalla pyrin arvioimaan sen luotettavuutta ja käytökelpoisuutta.

## Lähteet

Audiator-yhtiöt. Yhtiöjärjestelyt. Luettavissa:

<http://www.audiator.fi/fi/yhtiojarjestelyt/>. Luettu: 2.10.2012.

Haapala, O. 2012. Uudenkaupungin Satama Oy syntyy jo tänä vuonna. Luettavissa:

<http://www.aluesanomat.fi/uutiset.php?id=2191>. Luettu: 27.11.2012.

Haapanen, M., Vepsäläinen, A. & Lindeman, T. 2005. Logistiikka osana strategista johtamista. WSOY. Helsinki.

Heikinmatti, A. 2012. Kemin murtajasopimus menee markkinaoikeuteen. Luettavissa:

[http://yle.fi/uutiset/kemin\\_murtajasopimus\\_menee\\_markkinaoikeuteen/6230884](http://yle.fi/uutiset/kemin_murtajasopimus_menee_markkinaoikeuteen/6230884).

Luettu: 19.12.2012.

Helsingin Satama 2011. Helsingin Sataman vuosikertomus 2011. Luettavissa:

[http://www.portofhelsinki.fi/download/15232\\_HelSa\\_vuosikertomus\\_2011\\_260312.pdf](http://www.portofhelsinki.fi/download/15232_HelSa_vuosikertomus_2011_260312.pdf). Luettu: 20.9.2012.

Helsingin Satama a. Esittely. Luettavissa:

[http://www.portofhelsinki.fi/helsingin\\_satama](http://www.portofhelsinki.fi/helsingin_satama). Luettu: 19.9.2012.

Helsingin Satama b. Organisaatio. Luettavissa:

[http://www.portofhelsinki.fi/helsingin\\_satama/organisaatio](http://www.portofhelsinki.fi/helsingin_satama/organisaatio). Luettu: 19.9.2012.

Helsingin Satama c. Yrityskuva. Luettavissa: [http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/helsingin\\_satama/yrityskuva](http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/helsingin_satama/yrityskuva). Luettu: 20.9.2012.

Helsingin Satama d. Tavaraliikenne. Luettavissa: <http://www.portofhelsinki.fi/www-sivusto/tavaraliikenne>. Luettu: 20.9.2012.

Helsingin Satama e. Päätöksenteko. Luettavissa:

[http://www.portofhelsinki.fi/helsingin\\_satama/paatoksenteko](http://www.portofhelsinki.fi/helsingin_satama/paatoksenteko). Luettu: 20.9.2012.



Helsingin Satama -liikelaitoksen johtokunta 2012. Työkonepalveluiden puitesopimuksesta päättäminen. Luettavissa:

[http://www.portofhelsinki.fi/download/14950\\_Esityslista\\_14946\\_2.pdf](http://www.portofhelsinki.fi/download/14950_Esityslista_14946_2.pdf). Luettu: 12.10.2012.

Henttonen, E. 2008. Usein kysyttyjä kysymyksiä laadullisesta tutkimuksesta. Luettavissa:

<https://into.aalto.fi/download/attachments/3775242/Kysymyksiä+ja+vastauksia+laadullisesta+tutkimuksesta.pdf>. Luettu: 15.11.2012.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hokkanen, S., Karhunen J. & Luukkainen, M. 2011. Johdatus logistiseen ajatteluun. 6. uudistettu painos. Sho Business Development Oy. Kangasniemi.

Huittinen, L. 2012. Satama muuttuu osakeyhtiöksi. Luettavissa:

<http://www.uudenkaupunginsanomat.fi/uutiset/408884.html>. Luettu: 28.11.2012.

Iloranta, K. & Pajunen-Muhonen, H. 2008. Hankintojen johtaminen. Ostamisesta toimittajamarkkinoiden hallintaan. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Jokimies, T. 29.11.2012. Tekninen johtaja. HaminaKotka Satama Oy. Sähköpostiviesti.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012a. Julkisten hankintojen periaatteet. Luettavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/hankintojen-periaatteet/Sivut/default.aspx>. Luettu: 28.9.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012b. Hankintasanasto. Kansallinen kynnysarvo. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/hankintasanasto/Sivut/default.aspx#Kansallinen%20hankintailmoitus>. Luettu: 10.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012c. Erityisalat. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/julkinen-hankinta/erityisalat/Sivut/default.aspx>. Luettu: 8.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012d. Hankintasanasto. EU-hankintailmoitus. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/hankintasanasto/Sivut/default.aspx#EU-hankintailmoitus>. Luettu: 10.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012e. Hankintasanasto. Puitejärjestely. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/hankintasanasto/Sivut/default.aspx#Puitej%C3%A4rjestely>. Luettu: 10.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012f. Hankintasanasto. Kilpailullinen neuvottelumenettely. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/hankintasanasto/Sivut/default.aspx#Kilpailullinen%20neuvottelumenettely>. Luettu: 10.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012g. Neuvottelumenettely. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankintamenettelyt/neuvottelumenettely/Sivut/default.aspx>. Luettu: 10.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012h. Hankintasanasto. Sähköinen huuto-kauppa. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/hankintasanasto/Sivut/default.aspx#S%C3%A4hk%C3%B6inen%20huutokauppa>. Luettu: 10.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012i. Hankintasanasto. Ennakkoilmoitus. Luettavissa:

<http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/hankintasanasto/Sivut/default.aspx#Ennakkoilmoitus>. Luettu: 11.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012j. Usein kysyttyä: Mikä on yhteishankintayksikkö? Luettavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/ukk/yleista/mika-on-yhteishankintayksikko/Sivut/default.aspx>. Luettu: 11.10.2012.

Julkisten hankintojen neuvontayksikkö 2012k. Ennakko- ja jälki-ilmoitus. Luettavissa: <http://www.hankinnat.fi/fi/hankintaprosessi/hankinnasta-ilmoittaminen/ennakko-ja-jalki-ilmoitus/Sivut/default.aspx>. Luettu: 4.12.2012.

Jyväskylän yliopisto. Teemoittelu. Luettavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineiston-analyysimenetelmat/teemoittelu>. Luettu: 23.11.2012.

KAMK. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Luotettavuus. Luettavissa: <http://193.167.122.14/Opari/ontTukiLuotettavuus.aspx>. Luettu: 21.12.2012.

Kemin Satama 2011. Kemin Satama Oy 1.1.2012. Luettavissa: <http://www.keminsatama.fi/fi/etusivu/ajankohtaista/kemin-satama-oy-1.1.2012.html>. Luettu: 20.11.2012.

Kemin Satama a. Kemin Satama – väylä Pohjois-Kalottiin. Luettavissa: <http://www.keminsatama.fi/fi/kemin-satama.html>. Luettu: 28.11.2012.

Kemin Satama b. Sataman omat palvelut. Luettavissa: <http://www.keminsatama.fi/fi/palvelut/sataman-omat-palvelut.html>. Luettu: 28.11.2012.

Koskinen, K., Lankinen, M., Sakki, J., Kivistö, T. & Vepsäläinen, A. 1995. Ostotoiminta yrityksen kehittämisessä. 2. painos. Ekonomia-sarja. WSOY. Helsinki.

Kuntakonserni- ja liikelaitostyöryhmä 2006. Kuntakonserni- ja liikelaitostyöryhmän mietintö. Sisäasianministeriön julkaisuja 9/2006. Luettavissa:

[http://www.mikkeli.fi/en/liitteet/02\\_palvelut/01b\\_kaupunkikonserni/kuntakonserni.pdf](http://www.mikkeli.fi/en/liitteet/02_palvelut/01b_kaupunkikonserni/kuntakonserni.pdf). Luettu: 5.10.2012.

Laki julkisista hankinnoista (348/2007).

Laki vesi- ja energiahuollon, liikenteen ja postipalvelujen alalla toimivien yksiköiden hankinnoista (349/2007).

Laki viranomaisten toiminnan julkisuudesta (621/1999).

Laitinen, J. 2012. Helsingin Energian yhtiöittäminen saattaa siirtyä. Helsingin Sanomat. 123, Kaupunki, 19.7.2012, s. A10.

Lammi, R., Hankintakeskuksen työryhmä & Vepsäläinen, J. 2012. Hankintakäsikirja. Helsingin kaupunki. Helsingin kaupungin intranet Helmi. Luettu: 24.10.2012.

Leppänen, J. 2010. Reilu peli tuottaa hyvinvointia kaikille. Prima, 7, 7/2010, s. 56–61. Luettavissa: <http://www.digipaper.fi/prima/54785/index.php?pgnumb=56> . Luettu: 3.10.2012.

LUT 2011. Lappeenrannan teknillinen yliopisto (Lappeenranta University of Technology). Hankintatoimen osaaminen parantaa yrityksen taloudellista tulosta. Luettavissa: [http://www.lut.fi/fi/lut/news/2011/sivut/20110908\\_hankintatoimenosaaminen.aspx](http://www.lut.fi/fi/lut/news/2011/sivut/20110908_hankintatoimenosaaminen.aspx). Luettu: 5.10.2012.

Lähde, J. & Hannonen, N. 2012. Julkisten hankintojen ilmoittaminen. Käsikirja ilmoitusmenettelystä. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Nurmi, N. 2012. Yhtiöittäminen kuntaorganisaatiossa: Kohti tehokkaampaa tulevaisuutta? Case: kunnallinen terveystalouden organisaatio. Pro gradu-tutkielma. Turun yliopisto. Pori. Luettavissa: <http://info.tse.fi/julkaisut/Thesis2012/414376.pdf>. Luettu: 10.10.2012.

Opetushallitus. Alihankinta ja ulkoistaminen. Luettavissa:  
<http://www2.edu.fi/yrittajyvayla/?page=284>. Luettu: 24.9.2012.

Osakeyhtiölaki (624/2006).

Pekkala, E. & Pohjonen, M. 2010. Hankintojen kilpailuttaminen ja sopimusehdot. 4. painos. Tietosanoma Oy. Helsinki.

Port of HaminaKotka 2011. Supersatama HaminaKotka aloitti toimintansa. Luettavissa: <http://www.haminakotka.fi/fi/tiedotteet-haminakotka-satama/151-supersatama-haminakotka-aloitti-toimintansa>. Luettu: 28.11.2012.

Port of HaminaKotka a. HaminaKotka Satama Oy. Luettavissa:  
<http://www.haminakotka.fi/fi/haminakotka-satama-oy>. Luettu: 16.11.2012.

Port of HaminaKotka b. Tervetuloa Itämeren uusimpaan suursatamaan! Luettavissa:  
<http://www.haminakotka.fi/>. Luettu: 28.11.2012.

Port of HaminaKotka c. HaminaKotka sataman osat. Luettavissa:  
<http://www.haminakotka.fi/fi/sataman-osat>. Luettu: 28.11.2012.

ProHankinta-työryhmä a. Yleisiä näkökulmia hankintatoimeen. Luettavissa:  
[http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia\\_nakokulmia\\_hankintatoimeen.html](http://www.hankintatoimi.fi/taustaksi/yleisia_nakokulmia_hankintatoimeen.html).  
Luettu: 24.9.2012.

ProHankinta-työryhmä b. Keskittää vai hajauttaa? Luettavissa:  
[http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/oman\\_organisaation\\_resurssit/keskittaa\\_vai\\_hajauttaa\\_.html](http://www.hankintatoimi.fi/johtaminen/oman_organisaation_resurssit/keskittaa_vai_hajauttaa_.html). Luettu: 26.9.2012.

PTCServices. Erityisalojen julkiset hankinnat. Luettavissa:  
<http://www.ptcs.fi/fi/Erityisalat+julkiset+hankinnat>. Luettu: 1.10.2012.

Puttonen, P. 2002. Kunnalliset yhtiöt vallan välineenä. Akateeminen väitöskirja. Tampereen yliopisto. Tampere. Luettavissa: <http://acta.uta.fi/pdf/951-44-5415-4.pdf>. Luettu: 2.10.2012.

Routio, P. 2007. Kyselevät tutkimustavat. Luettavissa: <http://www2.uiah.fi/projekti/metodi/064.htm>. Luettu: 15.11.2012.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Aineiston määrä ja tutkittavat. KvaliMOTV. Luettavissa: [http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/metelmaopetus/kvali/L6_2.html). Luettu: 6.11.2012.

Suomen Kuntaliitto 2006. Yhteistoiminnan muodoista kuntien teknisessä toimessa. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/yty/tekntoimi/Documents/Yhteistominnanmuodot.pdf>. Luettu: 4.10.2012.

Suomen Kuntaliitto 2012a. Kunnallinen liikelaitos. Luettavissa: <http://www.kunnat.net/fi/palvelualueet/jarjestaminen/liikelaitos/Sivut/default.aspx>. Luettu: 2.10.2012.

Suomen Kuntaliitto 2012b. Kunnan viranomaisten toiminnan julkisuus. Julkisuuslaissa tarkoitetut viranomaiset. Luettavissa: [http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/julkisuus\\_tietosuojat/toiminnan-julkisuus/Sivut/default.aspx#Julkisuuslaissa%20tarkoitettut%20viranomaiset](http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/laki/hallintojuridiikka/julkisuus_tietosuojat/toiminnan-julkisuus/Sivut/default.aspx#Julkisuuslaissa%20tarkoitettut%20viranomaiset). Luettu: 10.10.2012.

Suomen Yrittäjät 2007. Julkiset hankinnat – opas yrityksille. 2. painos. Sypoint. Helsinki. Luettavissa: [http://www.skali.fi/files/4681/JulkisetHankinnat4vari\\_2\\_pieni.pdf](http://www.skali.fi/files/4681/JulkisetHankinnat4vari_2_pieni.pdf). Luettu: 28.9.2012.

Suomen Yrittäjät 2011. Yritystoiminnan ABC. Osakeyhtiö. Luettavissa:  
[http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot\\_ja\\_liiketoiminta/osakeyhtio/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yritysmuodot_ja_liiketoiminta/osakeyhtio/). Luettu: 3.10.2012.

Suomen Yrittäjät 2012. Julkiset hankinnat. Luettavissa: [http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yrittaja\\_ja\\_julkiset\\_hankinnat/](http://www.yrittajat.fi/fi-FI/yritystoiminnanabc/yrittaja_ja_julkiset_hankinnat/). Luettu: 27.9.2012.

Särkkä, M., Rantakari, L. & Jarva, S. 2009. Palvelujen hankinnat julkisella sektorilla – kyselytutkimuksen tulokset. Teknillisen korkeakoulun HEMA Instituutin julkaisuja nro 16. Luettavissa:  
[http://hema.aalto.fi/fi/julkaisut/palvelujen\\_hankinnat\\_julkisella\\_sektorilla-kyselytutkimuksen\\_tulokset.pdf](http://hema.aalto.fi/fi/julkaisut/palvelujen_hankinnat_julkisella_sektorilla-kyselytutkimuksen_tulokset.pdf). Luettu: 1.12.2012.

Tahkokorpi, M. 2012. Kuntayhtiöiden tietoihin on vaikea päästä käsiksi. Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/kuntayhtioiden\\_tietoihin\\_on\\_vaikea\\_paasta\\_kasiksi/6292355](http://yle.fi/uutiset/kuntayhtioiden_tietoihin_on_vaikea_paasta_kasiksi/6292355).  
Luettu: 16.12.2012.

Taloussanomat 2011. HS: Yhtiöittäminen maksaa kunnille miljoonia. Luettavissa:  
<http://www.taloussanomat.fi/kansantalous/2011/04/23/hs-yhtioittaminen-maksaa-kunnille-miljoonia/20115783/12>. Luettu: 2.10.2012.

Tamminen, J. 2010. Turun Satamaliikelaitos tilaajayksikkönä. Amk-opinnäytetyö. Turun ammattikorkeakoulu. Turku. Luettavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2010062912554>. Luettu: 20.12.2012.

TEM 2009. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkisen elinkeinotoiminnan kilpailuneutraali- teetti. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 23/2009. Edita. Helsinki. Luettavissa:  
[http://www.jukkarannila.fi/docs/TEM\\_23\\_2009\\_kilpailukyky.pdf](http://www.jukkarannila.fi/docs/TEM_23_2009_kilpailukyky.pdf). Luettu: 3.10.2012.

TEM 2011. Työ- ja elinkeinoministeriö. Kynnysarvot. Luettavissa:  
<http://www.tem.fi/index.phtml?s=2018>. Luettu: 28.9.2012.

TEM 2012a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Julkisiin hankintoihin liittyvä lainsäädäntö. Luettavissa: <https://www.tem.fi/index.phtml?s=2006>. Luettu: 27.9.2012.

TEM 2012b. Työ- ja elinkeinoministeriö. Mitä julkiset hankinnat ovat? Luettavissa: [http://www.tem.fi/?92752\\_m=105317&s=102](http://www.tem.fi/?92752_m=105317&s=102). Luettu: 4.12.2012.

TEM 2012c. Työ- ja elinkeinoministeriö. Yleisiin taloudellisiin tarkoituksiin liittyvät palvelut. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2017>. Luettu: 18.12.2012.

TEM 2012d. Työ- ja elinkeinoministeriö. Hankintojen ilmoittaminen. Luettavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2015>. Luettu: 20.1.2012.

Tikkala, H. 3.12.2012. Talous- ja markkinointipäällikkö. Kemin Satama Oy. Puhelu.

Turun Sanomat 2011. Yhtiöittäminen uhkaa vähentää kilpailuttamista. Luettavissa: <http://www.ts.fi/uutiset/talous/237277/Yhtioittaminen+uhkaa+vahentaa+kilpailuttamista>. Luettu: 2.10.2012.

Valtionvarainministeriö 2008. Valtio saavuttanut säästöjä keskittämällä hankintojen kilpailutuksia. Luettavissa: [www.vm.fi/vm/fi/03\\_tiedotteet\\_ja\\_puheet/01\\_tiedotteet/20080626Valtio/name.jsp](http://www.vm.fi/vm/fi/03_tiedotteet_ja_puheet/01_tiedotteet/20080626Valtio/name.jsp). Luettu: 29.11.2012.

Valtionvarainministeriö 2010. Kunnan toiminta kilpailutilanteessa markkinoilla ja toiminnan yhtiöittäminen. Valtionvarainministeriön julkaisusarja 33/2010. Helsinki. Luettavissa: [http://www.vm.fi/vm/fi/04\\_julkaisut\\_ja\\_asiakirjat/01\\_julkaisut/03\\_kunnat/20100608Kunnan/kunnat\\_ja\\_kilpailun\\_finaali.pdf](http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/03_kunnat/20100608Kunnan/kunnat_ja_kilpailun_finaali.pdf). Luettu: 2.10.2012.

Van Weele, A. 2010. Purchasing and supply chain management. 5. painos. Cengage Learning EMEA. Iso-Britannia.



Vaskio, A. 2011. Hankinta- ja tilausvaltuuksien määrittäminen ja hankintamenettely. Helsingin kaupungin intranet Helmi. Luettu: 24.10.2012.

Vaskio, A. 24.10.2012. Hankinta-asiantuntija. Helsingin Satama. Haastattelu. Helsinki.

Vaskio, A. 14.11.2012. Hankinta-asiantuntija. Helsingin Satama. S-postiviesti.

Vaskio, A. 20.11.2012. Hankinta-asiantuntija. Helsingin Satama. S-postiviesti.

Verohallinto 2010. Yrityksen perustaminen - osakeyhtiö ja osuuskunta. Luettavissa:  
[http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys\\_ja\\_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio\\_ja\\_osuuskunta/Yrityksen\\_perustaminen](http://www.vero.fi/fi-FI/Yritys_ja_yhteisoasiakkaat/Osakeyhtio_ja_osuuskunta/Yrityksen_perustaminen).  
Luettu: 3.10.2012.

Vesterinen, V. 2006. Kunta ja yhtiöittäminen. Kunnallisanalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisut nro 56. Pole-Kuntatieto Oy. Helsinki. Luettavissa:  
[http://www.kaks.fi/sites/default/files/1159-Tutkjulk56\\_net.pdf](http://www.kaks.fi/sites/default/files/1159-Tutkjulk56_net.pdf). Luettu: 4.10.2012.

VTT 2011. Teknologian tutkimuskeskus VTT. Energia ja satamat tuottavat infrastruktuurista parhaiten. Luettavissa:  
[http://www.vtt.fi/news/2011/20112510\\_energia\\_ja\\_satamat\\_tuottavat\\_infrastruktuurista\\_parhaiten.jsp](http://www.vtt.fi/news/2011/20112510_energia_ja_satamat_tuottavat_infrastruktuurista_parhaiten.jsp). Luettu: 5.10.2012.

Yle 2011. Kemin satama yhtiöitetään. Luettavissa:  
[http://yle.fi/uutiset/kemin\\_satama\\_yhtioitetaan/5460013](http://yle.fi/uutiset/kemin_satama_yhtioitetaan/5460013). Luettu: 28.11.2012

## Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset Helsingin Satamalle

### Teemahaastattelun runko: Asiantuntijahaastattelu

#### 1. Haastateltavan tiedot

- Haastateltavan nimi?
- Asema organisaatiossa?
- Kokemus vuosina?

#### 2. Hankintaorganisaatio

- Millainen on Helsingin Sataman hankintaorganisaatio?
- Onko Helsingin Satamalla enemmän keskitetty vai hajautettu hankintaorganisaatio?
- Hoitavatko liiketoimintayksiköt/osastot/yksittäiset työntekijät omat hankintansa vai hoidetaanko ne keskitetysti?
- Ketä henkilöitä hankintaorganisaatioon kuuluu?
- Mitä heidän vastuualueisiinsa kuuluu?
- Miten hankintavaltuudet on jaettu Helsingin Satamassa?
- Minkä osaston alaisuuteen hankintaorganisaatio kuuluu?

#### 3. Hankintalaki ja kilpailuttaminen

- Mitä lakeja ja säädöksiä Helsingin Sataman tulee noudattaa hankintojen teossa?
  - Tuleeko Helsingin Sataman noudattaa hankintalakia?
  - Tuleeko Helsingin Sataman noudattaa erityisalojen hankintalakia?
  - Tuleeko Helsingin Sataman noudattaa muita lakeja ja säädöksiä?
- Miten kyseiset lait ja säädökset vaikuttavat Helsingin Sataman hankintoihin?
- Millaiset hankinnat Helsingin Sataman tulee kilpailuttaa?
  - Kilpailutetaanko pienhankinnat?
  - Kilpailutetaanko kansallisen kynnysarvon ylittävät hankinnat?
  - Kilpailutetaanko EU-kynnysarvon ylittävät hankinnat?
- Miten hankinnan arvo ja kohde vaikuttavat hankintojen kilpailuttamiseen?

- Kuka vastaa hankintojen kilpailuttamisesta?

#### 4. Hankintaprosessi

- Mitä eri osapuolia hankintaprosessiin voi kuulua?
- Miten pienhankintojen hankintaprosessi etenee?
  - Miten hankintaprosessi aloitetaan?
  - Tuleeko hankinnasta laatia tarjouspyyntö?
  - Kuka laatii mahdollisen tarjouspyynnön?
  - Tuleeko hankinnasta tehdä hankintailmoitus?
  - Kuka laatii mahdollisen hankintailmoituksen?
  - Miten hankinta toteutetaan?
  - Tuleeko hankinnassa käyttää laissa määriteltyjä hankintamenettelyjä vai voiko Helsingin Satama itse päättää, miten se toteuttaa hankinnan?
  - Kuka valitsee käytettävän hankintamenettelyn?
  - Miten toimittaja valitaan?
  - Kuka valitsee toimittajan?
  - Millä perusteella toimittaja valitaan?
  - Tuleeko toimittajavalinnasta tiedottaa?
  - Kuka mahdollisesti tiedottaa toimittajavalinnasta?
  - Miten hankintaprosessi lopetetaan?
  - Kauan hankintaprosessi tyypillisesti kestää?
- Miten kansallisen kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi etenee?
  - Miten hankintaprosessi aloitetaan?
  - Tuleeko hankinnasta laatia tarjouspyyntö?
  - Kuka laatii mahdollisen tarjouspyynnön?
  - Tuleeko hankinnasta tehdä hankintailmoitus?
  - Kuka laatii mahdollisen hankintailmoituksen?
  - Miten hankinta toteutetaan?
  - Tuleeko hankinnassa käyttää laissa määriteltyjä hankintamenettelyjä vai voiko Helsingin Satama itse päättää, miten se toteuttaa hankinnan?
  - Kuka valitsee käytettävän hankintamenettelyn?
  - Miten toimittaja valitaan?
  - Kuka valitsee toimittajan?

- Millä perusteella toimittaja valitaan?
- Tuleeko toimittajavalinnasta tiedottaa?
- Kuka mahdollisesti tiedottaa toimittajavalinnasta?
- Miten hankintaprosessi lopetetaan?
- Kauan hankintaprosessi tyypillisesti kestää?
- Miten EU-kynnysarvon ylittävien hankintojen hankintaprosessi etenee?
  - Miten hankintaprosessi aloitetaan?
  - Tuleeko hankinnasta laatia tarjouspyyntö?
  - Kuka laatii mahdollisen tarjouspyynnön?
  - Tuleeko hankinnasta tehdä hankintailmoitus?
  - Kuka laatii mahdollisen hankintailmoituksen?
  - Miten hankinta toteutetaan?
  - Tuleeko hankinnassa käyttää laissa määriteltyjä hankintamenettelyjä vai voiko Helsingin Satama itse päättää, miten se toteuttaa hankinnan?
  - Kuka valitsee käytettävän hankintamenettelyn?
  - Miten toimittaja valitaan?
  - Kuka valitsee toimittajan?
  - Millä perusteella toimittaja valitaan?
  - Tuleeko toimittajavalinnasta tiedottaa?
  - Kuka mahdollisesti tiedottaa toimittajavalinnasta?
  - Miten hankintaprosessi lopetetaan?
  - Kauan hankintaprosessi tyypillisesti kestää?

## 5. Yhtiöittäminen

- Vaikuttaako yhtiöittäminen hankintaorganisaatioon?
- Pysyykö hankintaorganisaatio samanlaisena vai muuttaako yhtiöittäminen sitä?
- Muuttuuko hankintaorganisaatio enemmän keskittyneeksi tai hajautetuksi?
- Vaikuttaako yhtiöittäminen hankintaorganisaation vastuualueisiin?
- Vaikuttaako yhtiöittäminen hankintavaltuuksiin?
- Tuleeko Helsingin Sataman noudattaa hankinnoissaan samoja lakeja ja säädöksiä myös yhtiöittämisen jälkeen?

- Tuleeko Helsingin Sataman noudattaa yhtiöittämisen jälkeen hankintalakia ja erityisalojen hankintalakia?
- Tuleeko Helsingin Sataman noudattaa yhtiöittämisen jälkeen samalla lailla muita sitä koskevia lakeja ja säädöksiä?
- Vaikuttaako yhtiöittäminen hankintojen kilpailuttamiseen Helsingin Satamassa?
- Tuleeko Helsingin Sataman kilpailuttaa hankintansa samalla lailla myös yhtiöittämisen jälkeen?
- Vaikuttaako hankinnan arvo ja kohde samalla lailla hankintojen kilpailuttamiseen myös yhtiöittämisen jälkeen?
- Kuka vastaa hankintojen kilpailuttamisesta yhtiöittämisen jälkeen?
- Vaikuttaako yhtiöittäminen hankintaprosesseihin?
- Muuttuvatko hankintaprosessien osapuolet yhtiöittämisen jälkeen?
- Muuttuuko pienhankintojen hankintaprosessi yhtiöittämisen jälkeen?
- Tuleeko hankintaprosessi aloittaa eri tavalla?
- Tuleeko hankinnasta laatia tarjouspyyntö?
- Tuleeko hankinnasta tehdä hankintailmoitus?
- Tuleeko hankinnassa käyttää laissa määriteltyjä hankintamenettelyjä vai voiko Helsingin Satama itse päättää, miten se toteuttaa hankinnan?
- Muuttuvatko toimittajien valintakriteerit?
- Tuleeko toimittajavalinnasta tiedottaa?
- Tuleeko hankintaprosessi lopettaa eri tavalla?
- Muuttuuko hankintaprosessin kesto?
- Muuttuuko kansallisten kynnysarvojen ylittävien hankintojen hankintaprosessi yhtiöittämisen jälkeen?
- Tuleeko hankintaprosessi aloittaa eri tavalla?
- Tuleeko hankinnasta laatia tarjouspyyntö?
- Tuleeko hankinnasta tehdä hankintailmoitus?
- Tuleeko hankinnassa käyttää laissa määriteltyjä hankintamenettelyjä vai voiko Helsingin Satama itse päättää, miten se toteuttaa hankinnan?
- Muuttuvatko toimittajien valintakriteerit?
- Tuleeko toimittajavalinnasta tiedottaa?
- Tuleeko hankintaprosessi lopettaa eri tavalla?

- Muuttuuko hankintaprosessin kesto?
- Muuttuuko EU-kynnysarvojen ylittävien hankintojen hankintaprosessi yhtiöittämissen jälkeen?
- Tuleeko hankintaprosessi aloittaa eri tavalla?
- Tuleeko hankinnasta laatia tarjouspyyntö?
- Tuleeko hankinnasta tehdä hankintailmoitus?
- Tuleeko hankinnassa käyttää laissa määriteltyjä hankintamenettelyjä vai voiko Helsingin Satama itse päättää, miten se toteuttaa hankinnan?
- Muuttuvatko toimittajien valintakriteerit?
- Tuleeko toimittajavalinnasta tiedottaa?
- Tuleeko hankintaprosessi lopettaa eri tavalla?
- Muuttuuko hankintaprosessin kesto?

## Liite 2. Haastattelukysymykset HaminaKotka Satamaan ja Kemin Satamaan

Hei,

Olen Essi Saukkonen ja opiskelen liiketaloutta HAAGA-HELIA ammattikorkeakoulussa Helsingissä. Suuntaudun opinnoissani logistiikkaan ja olen tekemässä opinnäytetyötä aiheesta, miten Helsingin Sataman hankintaprosessi muuttuu, kun liikelaitos yhtiöitetään. Tutkimuksen tavoitteena on auttaa Helsingin Sataman työntekijöitä valmistautumaan tulevaan yhtiöittämiseen. Tarvitsisin opinnäytetyötäni varten tietoja siitä, miten hankintatoimi on järjestetty jo yhtiöitetyissä satamissa. Alla on lueteltu muutama kysymys, joihin toivoisin Teidän vastaavan.

Onko satamanne hankintayksikkö? Mitä hankintoja koskevia lakeja ja säädöksiä satamanne noudatti ennen yhtiöittämistä ja mitä hankintoja koskevia lakeja ja säädöksiä satamanne nykyään noudattaa? Kuuluuko satamanne julkisuuslain piiriin eli ovatko satamanne hankinta-asiakirjat julkisia?

Onko satamanne kilpailutettava hankintansa? Jos kilpailutus on tehtävä, niin millaiset hankinnat on kilpailutettava ja onko kynnysarvoilla merkitystä kilpailuttamisen kannalta? Onko kilpailutus tehtävä erityisalojen hankintalain määräämällä tavalla? Onko satamanne tehtävä hankintailmoitus EU-kynnysarvon ylittävistä hankinnoistaan Hilma-palvelun Internet-sivuille? Mitä hankintamenettelyjä satamanne on mahdollista käyttää hankinnoissaan?

Millainen on satamanne hankintaorganisaatio? Onko satamallanne enemmän keskitetty vai hajautettu hankintaorganisaatio? Onko yhtiöittäminen muuttanut satamanne hankintaorganisaatiota? Jos hankintaorganisaatio on muuttunut, niin miten se on muuttunut?

Valmis opinnäytetyöni tulee olemaan luettavissa Theseus-julkaisuarkistossa osoitteessa <http://www.theseus.fi/web/guest;jsessionid=E4533D6AB3835AA5725D2F1CBE379CEC>.

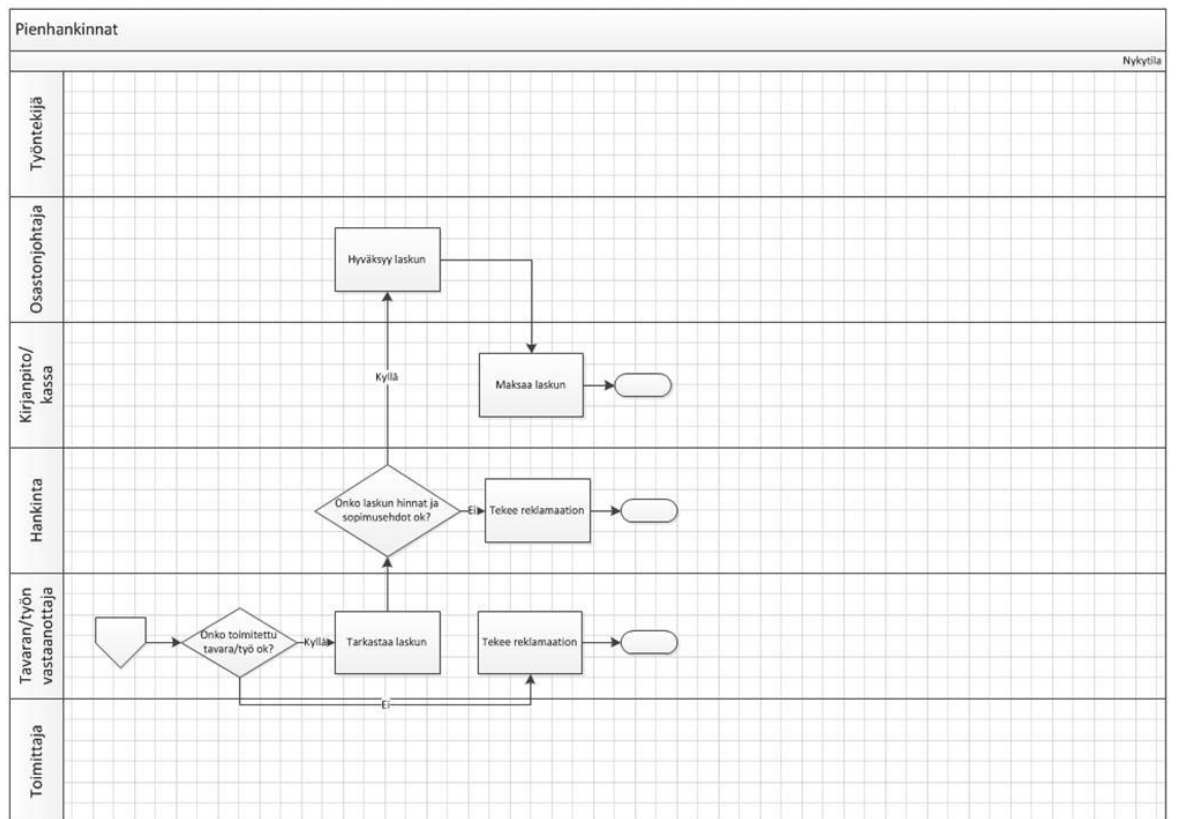
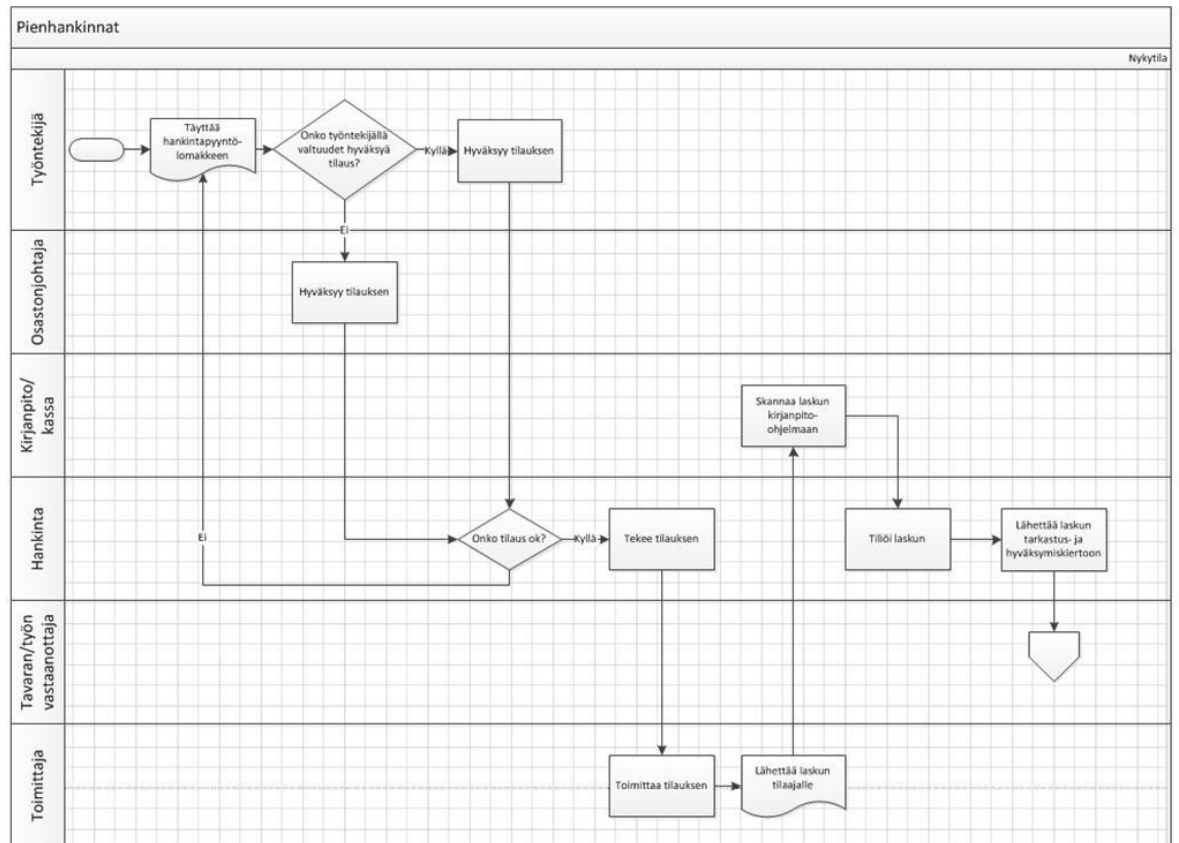
Kiitos vastaamisesta!

Ystävällisin terveisin

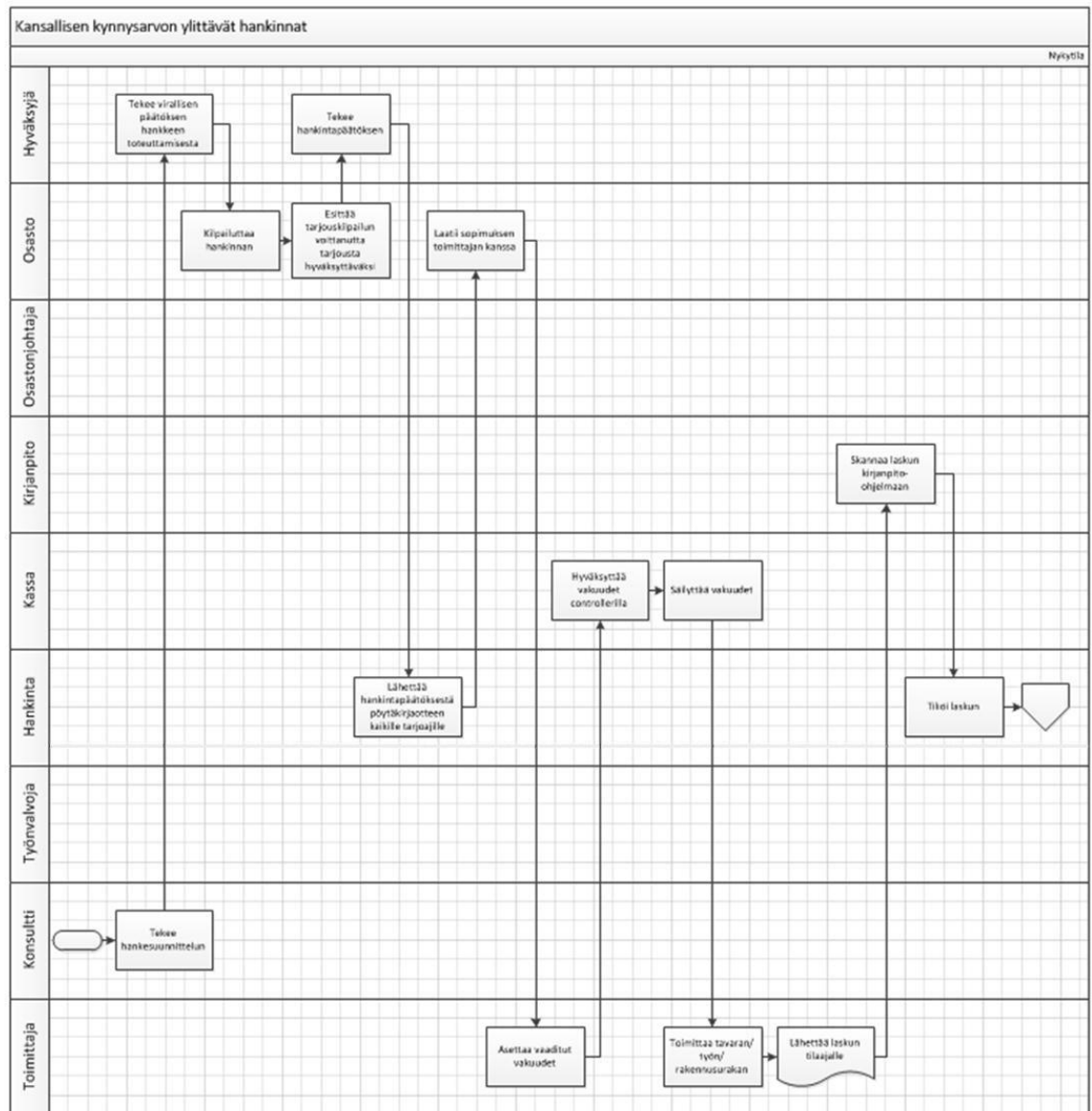
Essi Saukkonen

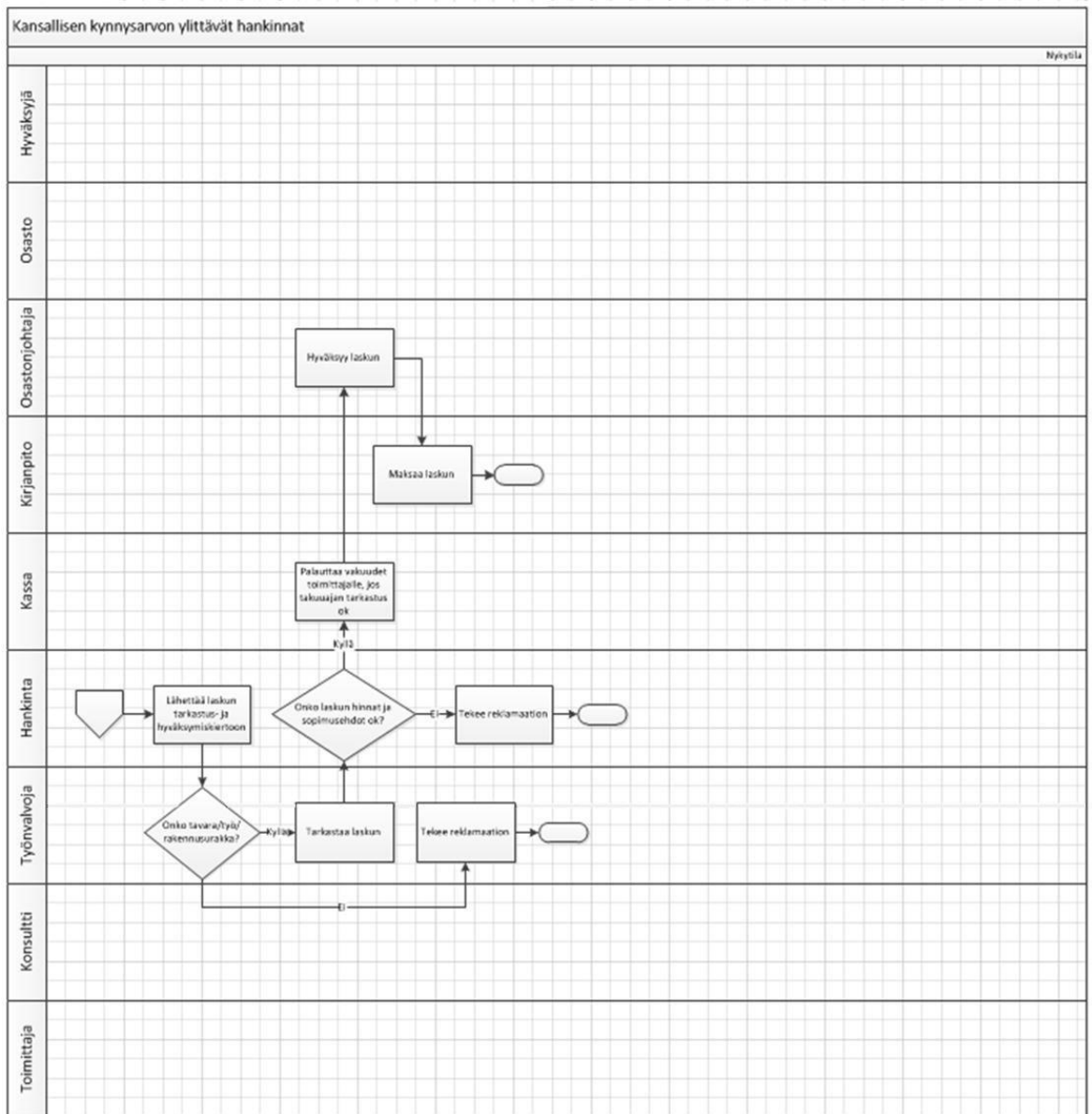


### Liite 3. Pienhankinnan hankintaprosessi



# Liite 4. Kansallisen kynnsarvon ylittävän hankinnan hankintaprosessi





## Liite 5. EU-kynnysarvon ylittävän hankinnan hankintaprosessi

